MASTER
NEGATIVE
NO. 95-82379-2

COPYRIGHT STATEMENT

The copyright law of the United States (Title 17, United States Code) governs the making of photocopies or other reproductions of copyrighted materials including foreign works under certain conditions. In addition, the United States extends protection to foreign works by means of various international conventions, bilateral agreements, and proclamations.

Under certain conditions specified in the law, libraries and archives are authorized to furnish a photocopy or other reproduction. One of these specified conditions is that the photocopy or reproduction is not to be "used for any purpose other than private study, scholarship, or research." If a user makes a request for, or later uses, a photocopy or reproduction for purposes in excess of "fair use," that user may be liable for copyright infringement.

The Columbia University Libraries reserve the right to refuse to accept a copying order if, in its judgement, fulfillment of the order would involve violation of the copyright law.

Author:
Lütgens, Georg

Title:
Aufbau und finanzierung des Karstadt-konzerns

Place:
Würzburg

Date:
1927

95-82329-2
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

BUSINESS
254.53
L97

Lütgens, Georg
Aufbau und finanzierung des Karstadt-konzerns, ein beitrag zur warenhausfrage ... von Georg Lütgens ... Würzburg, 1927.
56 p. 22 cm.

Thesis, Würzburg.
Bibliography: prelim. p. [vii]

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12X IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 2/21/95 INITIALS: RT

TRACKING # : MSH 04522

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

PM-MGP 13″x18″
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm

A5

A4

1.0 mm

1.5 mm

2.0 mm

2.5 mm

PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century

1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

4.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

3.5 mm

Univ. Exchange JAN 15 1930

Aufbau und Finanzierung

des

Karstadt-Konzerns

Ein Beitrag zur Warenhausfrage

D2SA.53 L67

D25453 L97

Columbia University
in the City of New York

LIBRARY

School of Business

Aufbau und Finanzierung
des
Karstadt-Konzerns
Ein Beitrag zur Warenhausfrage

Inaugural-Dissertation
verfaßt und der
Hohen Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der
Bayer. Julius-Maximilians-Universität Würzburg
zur
Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
vorgelegt von

Georg Lütgens
aus
Dannenberg a/Elbe

*

Würzburg 1927

Referent:
Exzellenz Geh. Rat Prof. Dr. von Schanz

Bonn

D 254.53
L97

Hec. Sept. 15, 1930
ASP = 22

Dem Gedächtnis
meines lieben
Vaters

Disposition.

Seite

Einleitung:

Allgemeine Entwicklung des Warenhausgewerbes unter besonderer Berücksichtigung des Karstadt-Unternehmens bis zu seinem Konzern-Stadium . . . . . 1—8

I. Hauptteil:

Der Aufbau des Karstadt-Konzerns . . . . . 9—31

A: In horizontaler Richtung . . . . . 9—25

1. Der Detailhandel . . . . . 9—16

a) Die eigenen Warenhäuser unter kurzer Darstellung eines heutigen, modern eingerichteten Warenhausbetriebes und seiner Geschäftsgrundsätze.

b) Die später übernommenen Warenhäuser und die Beteiligung an Warenhäusern.

c) Die „Epa", Einheitspreis-A.-G.

2. Der Engros-Handel . . . . . 16—24

a) Die Einkaufs-Zentralen und Großhandels-Zentralen des Konzerns.

b) Die Einkaufsringe mit ihren Anschlußkunden.

3. Der Export-Handel . . . . . 24—25

a) Die Hamburger Exportabteilung und die eigenen Niederlassungen im Auslande.

b) Die Beteiligungen an Export-Unternehmungen.

B: In vertikaler Richtung . . . . . 25—31

1. Die Entstehungsursachen der vertikalen Konzentration.

2. Die eigenen Fabriken und die Beteiligungen an anderen Fabrikunternehmungen.

II. Hauptteil:

Die Finanzierung des Karstadt-Konzerns . . . . . 32—44

A: Der Kapitalbedarf des Konzerns . . . . . 32—34

1. Laufender Bedarf . . . . . 32—33

a) Waren-Investitionen.

b) Generalunkosten, Zinsen, Steuern usw.

c) Debitoren.

Seite

2. Einmaliger Bedarf 34
   a) Grundstücke und Gebäude.
   b) Effekten und sonstige Beteiligungen.

B: Die Kapitaldeckung des Konzerns . . . . . 35—44

1. Durch das Aktienkapital . . . . . 35—40
   a) Bei der Gründung.
   b) Die Kapitalserhöhung in der Inflationszeit.
   c) Die Goldmark-Umstellung.
   d) Die Aufnahme von Fremdkapital

2. Durch Vorzugsaktien mit Zinsen und Halbjahrsdividenden . . . . . 40—41

3. Durch convertible-Bonds . . . . . 41—42

4. Späterer Kapitalbedarf und Uebersicht der Aktien- und Obligationenverpflichtungen des Konzerns. 43—44

Schluß:

Die Stellung des Karstadt-Konzerns im Rahmen der übrigen deutschen Warenhaus-Unternehmungen und Entwicklungstendenzen . . . . . 45—47

Tabellen: . . . . . 48—56

Literaturangaben.

Hirsch, Julius: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatl. Binnen-Handelspolitik. Im Grundriß der Sozialökonomik. Tübingen 1925.

Kant, Richard: Konzentration und Zentralisation im deutschen Warenhausgewerbe. Hamburg 1923.

Liefmann, Robert: Beteiligungs- u. Finanzierungs-Gesellschaften. Jena 1922.

Lux, Käthe: Studien über die Entwicklung der Warenhäuser. Jena 1910.

Mannheimer: Die Sanierung. Berlin 1924.

Schmalenbach: Finanzierungen. Berlin 1924.

Wagner, H.: Organisation der Warenhäuser, Kaufhäuser und großen Spezialgeschäfte. Leipzig 1911.

Wernicke, J.: Das Waren- und Kaufhaus. Leipzig 1926.

Wernicke, J.: Warenhaus, Industrie und Mittelstand. Berlin 1911.

Ferner:

Handbuch der deutschen Aktien-Gesellschaften.
Handwörterbuch der Staatswissenschaften.
Der „Konfektionär".
Jahresbericht des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser.
Geschäftsberichte und Statuten der Karstadt Aktiengesellschaft.
Frankfurter- und Vossische Zeitung.
Hamburger Nachrichten.

Einleitung.

Unter den vielfachen Formen, in denen der Einzelhandel im Rahmen der gesamten Volkswirtschaft seine Ausprägung gefunden hat, spielen die Warenhäuser eine nicht unbedeutende Rolle. Wenn sie im allgemeinen auch als ein Produkt der Gesamtwirtschaftsentwicklung der letzten Jahrzehnte anzusprechen sind, so haben sie sich doch in der verhältnismäßig kurzen Zeit ihres Bestehens zu ganz bedeutenden Faktoren im Wirtschaftsleben zu entwickeln gewußt. Die Warenhäuser stellen in ihrer heutigen Form ganz speziell geartete, unter irgend einer einheitlichen Leitung zusammengefaßte Großbetriebe des Einzelhandels dar, die aus der Struktur und dem Charakter ihrer Betriebsform heraus mit den mannigfaltigsten Zweigen des Wirtschaftslebens in Berührung treten, die wegen ihres ausgedehnten Geschäftsumfanges mit weiten Kreisen der Bevölkerung in Beziehung kommen und schließlich infolge ihrer dauernden und langjährigen Expansionspolitik das Interesse weitester Kreise auf sich gezogen haben.

Betrachtet man die interessante Entwicklung der Warenhäuser, so liegt ihr Keim zum Teil in den kleinen Geschäften des Modewarenhandels; so z. B.[1] in Paris die „Belle jardinière", die sich 1826 aus einem der ersten Konfektionsgeschäfte entwickelte. In den Vereinigten Staaten kann man seit dem Jahre 1850, in Deutschland seit der Mitte der achtziger Jahre eine solche Bildung feststellen. Zum Teil haben aber die Warenhäuser auch auf einem anderen Gebiete ihre Entstehungsgeschichte liegen; so wurden durch die Nachfrage und die Bedarfsgestaltung des Publikums auch Konsumvereine zur gleichen Betriebsform gedrängt. So z. B. in England, die 1871 gegründeten Army and Navy-Stores, später die Civil-service supply-Association; in Deutschland als erste solche Unternehmung überhaupt der „Deutsche Offiziersverein", der einige Jahre später, 1882, ins Leben trat, ähnliche Entwicklung zeigt das „Warenhaus für deutsche Beamte".

Die größten Warenhausriesen besitzen zweifellos die Vereinigten Staaten. Das größte Unternehmen Marshall, Field and Company in Chikago, gegründet 1865, soll 1923 einen Umsatz im Detailhandel von 100 Millionen Dollar, im Großhandel noch einmal soviel, gehabt haben. Die 15 größten Warenhäuser in New York hatten im Jahre 1923 einen Umsatz von ca 400 Millionen Dollar. Das größte davon, Gimbel Brothers, kam auf 102 Millionen Dollar in fünf Unternehmungen, das nächste, Macy, gab einen Umsatz von 56 Millionen Dollar mit ca 7800 Angestellten an. Das Gesamtpersonal für obige 15 Warenhäuser beträgt ca 58 000 Angestellte. Im ganzen gibt es in den Vereinigten

[1] Nach Hirsch, a a. O. S. 239.

Staaten ungefähr 1800 Warenhäuser, deren Gesamtumsätze sich für 1924 auf beinahe zwei Milliarden Dollar beliefen, das ist vom gesamten Einzelhandel der Vereinigten Staaten nicht ganz sechs Prozent.

Man findet also um das Jahr 1890 in Deutschland zuerst das Streben, in großen Städten und in den Verkehrszentren, die stark zunehmende Kaufkraft der anwachsenden Bevölkerung in einem Unternehmen zu befriedigen, welches in einem offenen Laden, jedoch im Großbetrieb, Waren der verschiedensten Art und Beschaffenheit in großen Mengen auflegt und gegen Barzahlung unmittelbar an die letzten Konsumenten absetzt.

Als ein weiteres Moment kommt hinzu, daß die ursprüngliche Richtung dieser neu entstandenen Unternehmungen sich ganz besonders an die weniger kaufkräftigen Schichten des Volkes wenden wollte, indem es ihnen geringere Qualitätsware zu billigen Preisen anbot. Da man sich nun aber an solche Schichten mit verhältnismäßig geringer Kaufkraft wandte, mußte man darauf sehen, daß durch mehrmaligen Kapitalumschlag trotzdem eine Rentabilität der Unternehmung gewährleistet wurde. Denn bei Erzeugnissen minderer Qualität kann im Einzelhandel nur bei namhaften Umsätzen ausreichend verdient werden.

Bei dem Warenhause, diesem zusammengefaßten Großbetriebe des Einzelhandels, spielt ferner die Größe des in den Waren investierten Kapitals, die Menge der Angestellten, die Entfaltung eines großen Raumaufwandes bei der Anbietung der Waren für das kaufende Publikum eine nicht zu unterschätzende Rolle. Hervorzuheben wäre auch noch die besondere Art der Geschäftsführung: eine auffallende, sehr stark ausgeprägte Reklame, großes Entgegenkommen den Bedürfnissen des Publikums gegenüber, rasches Anpassen an den Modewechsel und relativ billige Preise. Auch hat die Möglichkeit, daß das Publikum seine gesamten Einkäufe in einem einzigen modern und glänzend eingerichteten Hause besorgen kann, die Absatzfähigkeit der Warenhäuser bedeutend erhöht und zu der großen Beliebtheit und Ausbreitung derartiger Unternehmungen geführt.

Mit dem Wachsen und der Ausdehnung der Warenhäuser in Deutschland machte sich um die Jahrhundertwende eine starke Feindschaft gegen diese neue Form des Einzelhandels geltend, die besonders von dem durch die Konkurrenz der Warenhäuser betroffenen kaufmännischen Mittelstand ausging. Die Argumente gegen die Warenhäuser sind u. a.: bei den Preisfestsetzungen sollen sie infolge der Niedrigkeit oft ein unreelles Geschäftsgebaren an den Tag gelegt haben; daß sie das früher oft verbreitete Borgsystem brachen und zur Barzahlung übergingen; das Reklame- und Werbewesen warf man ihnen als zu marktschreierisch vor.

Den Höhepunkt jedenfalls erreichte diese Politik in der sogenannten Warenhaussteuer um die Jahrhundertwende; die kaufmännische Mittelstandsbewegung forderte:

1. Verbot der Gründung von Aktiengesellschaften für den Einzelhandel;

2. Verbot der Beamten- und Offizierskonsumvereine und ihrer Warenhäuser;
3. Sonderbesteuerung der Filialen großer Geschäfte;
4. Konzessionierung der Warenhäuser nur nach dem Bedürfnis;
5. Progressive Besteuerung aller größeren Detailgeschäfte von einem bestimmten Umsatze an.

Hierbei ist zu bemerken, daß durch diese Warenhaussteuer der Umsatz der Geschäfte nicht verringert wurde. Denn es ist den Warenhäusern in den meisten Fällen gelungen, die Steuern durch eine Reduktion der Einkaufspreise oder Abwälzung auf die Konsumenten herein zu bekommen.

Es interessiert hier nur die Behandlung der Warenhaussteuer in den deutschen Ländern. Bayern machte den Anfang, — wohl in Anlehnung an die in dieser Richtung sehr entwickelten französischen Verhältnisse — bereits am 10. November 1893 wurden dem Landtage diesbezügliche Anregungen zuteil, doch fanden diese erst am 9. Juni 1899 mit Wirkung ab 1. Januar 1900 die endgültige Gesetzesform.

Preußen sah in diesem Vorgehen Bayerns eine willkommene neue Quelle seiner Gewerbesteuern, und dort wurde 1896 der erste Gesetzentwurf vorgelegt, aber erst am 18. Juli 1900 wurde ein diesbezügliches Gesetz von beiden Häusern angenommen. Die Fassungen der einzelnen Gesetze erlitten wiederholt Aenderungen, bis dann die Warenhaussteuer wenigstens in der Form der Umsatzsteuer durch die Reichsumsatzsteuer beseitigt wurde.

Auch auf andere Weise versuchte man die sozialen Schäden der Warenhäuser zu mindern. In diesem Zusammenhange sei der Reformvorschlag von v. Schanz[1] erwähnt, der in diesem Konflikt die Lösung in der Einrichtung von „kommunalen Warenhäusern" zu erblicken glaubte. Der finanzielle Begründer und Erbauer für diese Unternehmungen soll die Kommune sein, und die in diesen Gebäuden dann entstehenden einzelnen Warenabteilungen sollen an den kaufmännischen Mittelstandes vermietet werden unter Berücksichtigung der sonstigen Geschäftsgrundsätze der Warenhäuser bei der Betriebsführung des Gesamtunternehmens. Doch hat sich dieser Vorschlag wohl wegen der Schwierigkeit seiner Durchführung nicht in die Praxis umzusetzen vermocht.

Die folgenden Betrachtungen seien der speziellen Entwicklung des Karstadt-Unternehmens gewidmet. Es ist eine oft sich wiederholende Tatsache, daß man, wie bei vielen anderen Unternehmungen, so auch hier, einen Werdegang aus den kleinsten Anfängen heraus verfolgen kann, wir finden hier eine Entwicklung, die von ganz hervorragendem Geiste getragen ist. Auch jener Umstand ist von großem Interesse, daß der Warenhausgedanke in Deutschland, wie es sowohl die Entwicklung des Karstadt- wie des Tietz-Unternehmens zeigt, immer in der Provinz seine Entstehung gefunden hat, und daß immer erst in späteren Jahren im Zuge nach der „Metropole" dort dann auch der Gedanke Fuß

[1] Soziale Praxis Jahrg. 1905, Heft 11, S. 276 ff.

faßte und seinen gewaltigsten Ausdruck fand. Man blieb dann später lange bei dieser Tendenz, wie es die Praxis in reichem Maße beweist, doch scheint sich heute wieder eine Bewegung bemerkbar zu machen, die das Streben zur City-Warenhaus-Bildung nicht mehr für richtig anerkennt, sondern die Verkaufsstellen an den Rand der Großstädte verlegen will. Auf dieses Problem wird in einem späteren Abschnitt der Arbeit noch näher einzugehen sein.

Es war im Jahre 1881, als Rudolph Karstadt in Wismar in Holstein mit geringem Kapital ein Woll- und Weißwarengeschäft eröffnete. Eine gewisse Unterstützung fand er hierbei an seinem väterlichen Geschäft, welches unter der Firma C. Karstadt in Schwerin i. M. bereits in der ähnlichen Branche bestand. Schon innerhalb weniger Jahre konnten dank der bedeutenden Geschäftstüchtigkeit des Begründers der Firma Niederlassungen in Lübeck, Ludwigslust, Neumünster und vielen anderen Städten Norddeutschlands errichtet werden. Dem bedeutenden Anwachsen der Niederlassungen trug man später dadurch Rechnung, daß man die Firma in eine offene Handelsgesellschaft umwandelte, um auch in finanzieller Hinsicht eine größere Bewegungsfreiheit zu haben. Im Zusammenhange hiermit wurden dann in Hamburg und Berlin Einkaufsorganisationen für den sich immer weiter vergrößernden Betrieb geschaffen. So konnte das Karstadt-Unternehmen bereits im Jahre 1918 auf den Bestand von 32 Waren- und Kaufhäusern zurückblicken.

Die eben geschilderte, rapide Entwicklung des Karstadt-Unternehmens war aber doch vielleicht in einem Tempo vorwärts geschritten, welches nicht die soliden und sicheren Grundlagen für solche Verwaltungsmaßnahmen legen ließ, wie es der damalige Geschäftsumfang bereits erforderte. Diesem inneren organischen Bedürfnis suchte man abzuhelfen, und da die eigene Expansionspolitik im Verein mit der Schwierigkeit der allgemeinen Wirtschaftslage damals eine solche Rekonstruktion aus eigener Kraft und Initiative wohl nur sehr schwer ermöglicht hätte, so kam es der Karstadt-Gesellschaft damals sehr gelegen, daß sie unter günstigen Bedingungen die schon seit langem bestehende Warenhaus-Gesellschaft Theodor Althoff in Münster-Westf. übernehmen konnte. Dieses Warenhaus-Unternehmen, welches schon vor dem Kriege eine gute Durchbildung nach jeder Richtung zeigte und in langsamer, kräftiger Entwicklung erstarkt war, bot gerade hierdurch dem Karstadt-Unternehmen das, was es suchte, nämlich eine gute und zweckmäßige innere Organisation So schloß sich also die Karstadt-Gesellschaft mit der Firma Theodor Althoff zusammen, und zwar wählte man hierzu die Form der Kommanditgesellschaft.

Ein kurzer Ueberblick über den Werdegang des Unternehmens der Firma Theodor Althoff zeigt, daß im Jahre 1885 der Begründer Theodor Althoff ein kleines Weißwarengeschäft in Münster eröffnete und kurz darauf dort eine zweite Niederlassung; hier wurde auch später die Großeinkaufsstelle und das Hauptlager errichtet. Im Jahre 1906 war die Zahl der eigenen Warenhäuser bereits auf 11 gestiegen, sodaß die Größe des Unternehmens im Jahre 1910 die Umgründung in

eine Kommanditgesellschaft zuließ. In Leipzig wurde 1912 von der Kommanditgesellschaft Theodor Althoff ein neues großes Warenhaus errichtet. Der Grund und Boden sowie das Gebäude selbst gehörte zwei Grundstücksgesellschaften, die eigens zu diesem Zwecke gegründet wurden und später bei der Karstadt-A.-G. wieder eine große Rolle spielen sollten. Im Jahre 1918, zurzeit der Begründung der Interessengemeinschaft, umfaßte das Unternehmen Theodor Althoff 15 Waren- und Kaufhäuser.

Die inneren Gründe für diesen Zusammenschluß Rudolph Karstadt—Theodor Althoff waren sehr mannigfaltiger Art. Abgesehen von der Tatsache, daß das Streben der Firma Karstadt nach einer umfassenden Wandlung innerhalb ihrer internen Organisation einer der Hauptfaktoren war, lag besonders in dem Punkte die Basis für eine Verschmelzung, daß die Firma Karstadt eigene Einkaufshäuser in dem nördlichen Deutschland, nämlich in Berlin und Hamburg, besaß, und die Firma Althoff mit ihren mehr im Süden gelegenen Einkaufshäusern in Münster, Plauen und Chemnitz, sich diesem sehr gut anpaßte. Eine Zusammenfassung dieser Engroskäufe konnte nur von größtem Vorteil sein.

Ein weiteres, ausschlaggebendes Moment lag in dem Stand der damaligen schwierigen Wirtschaftsverhältnisse. Man war bemüht, das ungeheuere Risiko auf mehrere Schultern zu verteilen, um eine Prosperität des Unternehmens sicherer zu stellen, auch kann man wohl von einem ausgesprochenen Anlehnungsbedürfnis der einzelnen Unternehmungen sprechen. Denn in welch mannigfaltigen Erscheinungen zeigte sich doch gerade in jener Zeit der Zusammenschluß! Es sei nur an den Stinnes-Konzern erinnert, der Unternehmungen von einem Kohlenbergwerk bis zu einer eigenen Zeitung in sich darstellte! Der Wirtschaftskampf gestaltete sich damals sehr schwierig und nur durch eine Vereinigung von Wirtschaftskomplexen ließ sich eine genügende Widerstandskraft erreichen. Auf der Seite der Firma Theodor Althoff spielte folgender Gesichtspunkt eine große Rolle, daß nämlich die Firma in Leipzig auf einem Grundstück eine Hypothek lasten hatte, die in ausländischer Währung eingetragen war und seiner Zeit kurzfristig gekündigt wurde. Die zunehmende Verschlechterung der deutschen Mark vergrößerte einerseits die Schwierigkeiten der Zurückzahlung der Hypothek und erklärte andererseits das Anlehnungsbedürfnis der Firma Althoff. Hier war jedenfalls für die Interessengemeinschaft eine Gelegenheit gekommen, die ihr innewohnende Idee gegenseitiger Stützung in den Fährnissen des Wirtschaftslebens zu beweisen und zur Tat werden zu lassen. Und wirklich trat das Karstadt-Unternehmen hilfsbereit auf und, weil es damals wahrscheinlich als besser finanziell fundiert zu gelten hatte, übernahm es alle Hypotheken sowie das gesamte Leipziger Warenhaus mit Aktiven und Passiven. Die Firma Karstadt hatte wohl auch wiederholt Hypotheken aufgenommen, war aber indessen immer wieder bestrebt gewesen, diese abzustoßen, was ihr ja besonders in den Zeiten der Inflation nicht sonderlich schwer gefallen sein dürfte.

Am 1. Februar 1918 wurde die seit einigen Jahren bestehende offene Handelsgesellschaft Rudolph Karstadt in eine Kommanditgesellschaft umgewandelt; Kommanditist wurde ein Komplementär der Kommanditgesellschaft Theodor Althoff. Es ist natürlich, daß die Kapitalkräftigkeit der nun vereinigten Unternehmungen eine gewaltige Förderung erfuhr; der Einkauf wurde von nun an gemeinsam getätigt und man erzielte, besonders in der damaligen schwierigen Wirtschaftslage, außerordentlich günstige Erfolge.

Dieser Zusammenschluß hatte eine außerordentliche Machtverstärkung der Karstadt-Unternehmung im Gefolge; damit war sie in die Reihe der ersten Warenhausunternehmungen Deutschlands überhaupt gerückt. Die Konkurrenz mußte hierin einen Gegner sehen, der sich immer mächtiger mit ihr um die Vormachtsstellung streiten würde, und so galt es für den jungen Konzern, mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln den mühsam eroberten Platz zu behaupten. Und nicht nur von dieser Seite her drohten die Angriffe, auch die Wirtschaftslage jener Zeit erforderte besonders energische Leitung und Disposition in jeder Beziehung.

Dem Drang der Zeit folgend, entschloß man sich im Anfang des Jahres 1920 zur Umgründung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft, um eine Vergrößerung der Betriebsmittel leichter durchführen zu können als auch im Interesse einer besseren Risikoverteilung, sowie einer günstigen Verwaltung; auch steuerliche Rücksichten haben keine unbedeutende Rolle hierbei gespielt.

Die Kommanditgesellschaft hatte sich wohl auch bewährt; aber gerade deshalb, weil sie sich so gut bewährt hatte, wollte man wohl die Bindung noch fester gestalten als bisher. Vielleicht hatte man auch wohl schon von Anfang an die Form der Aktiengesellschaft in Aussicht genommen, und zu diesem Zwecke hatte man die beiden Unternehmungen vorher schon auf eine gemeinsame Basis, nämlich die Form der Kommanditgesellschaft, gebracht. Weiterhin erstrebte man auch wohl eine vollkommenere und auch äußerlich sichtbare Bezeichnung für die Firma Rudolph Karstadt Aktiengesellschaft, die in Zukunft geführt werden und alles umspannen sollte. Denn obwohl es zu Beginn der beiderseitigen Anschlußbestrebungen umgekehrt der Fall zu sein schien, so stellte in der Tat das Karstadt-Unternehmen schon damals einen weit intensiveren und umfassenderen Machtkomplex dar als sein Partner. Ein anderes ausschlaggebendes Moment lag in der damaligen äußerst günstigen Kapitalmarktlage begründet; die beginnende Inflation brachte eine rasende Umlaufsgeschwindigkeit des Geldes mit sich und eine sehr starke Nachfrage nach Kapitalsinvestierungsmöglichkeiten, die aus der Flucht vor der schwindenden Mark in die Sachwerte zu erklären ist. Man war bemüht, für den Kapitalmarkt und das Publikum ein Objekt zu schaffen, welches den weitesten Kreisen zugänglich sein würde; der ursprünglich hohe Nominalwert der einzelnen Aktien verlor allmählich seine Bedeutung und ermöglichte so leicht den Effektenkauf. Unter diesen günstigen Umständen ließen sich auch leicht neue Emissionen am Kapitalmarkt unterbringen. Dieses Moment dürfte auch bei der

Umwandlung in die Form der Aktiengesellschaft eine bedeutende Rolle gespielt haben. Auch in weiser Voraussicht für die Deckung eines späteren, eventuell erhöhten Kapitalbedarfes, bedingt durch die allgemeine Entwertung, würden doch die Aktien-Kapitalserhöhungen immer noch die beste und geeigneteste technische Form der Kapitalbeschaffung bilden.

So wurde am 19. Mai 1920 das Rudolph Karstadt-Unternehmen in die Form der Aktiengesellschaft überführt mit der Maßgabe, daß die Wirkung dieser Transaktion bereits vom 1. Februar 1920 datieren sollte. Die eingehendere Behandlung dieser Maßnahmen soll jedoch an einer späteren Stelle dieser Arbeit behandelt werden, da sie schon mehr unter dem Gesichtswinkel der Finanzierung zu betrachten ist.

Ueber das Programm und den Zweck der Gesellschaft informiert der § 3 der Satzungen:

„Gegenstand des Unternehmens der Gesellschaft sind die gänzliche oder teilweise Uebernahme des bisher unter der Firma Rudolph Karstadt, Kommanditgesellschaft in Hamburg betriebenen Geschäftsunternehmens nebst dessen Zweigniederlassungen, sowie Handelsgeschäfte aller Art, die mit dem Betrieb von Waren- und Kaufhäusern zusammenhängen, endlich auch die Anfertigung von Waren der in den Geschäften des Unternehmens geführten Art.

Die Gesellschaft ist berechtigt, Unternehmungen, deren Gegenstand zu dem Zwecke der Gesellschaft in Beziehung steht, zu erwerben oder sich an solchen zu beteiligen, sowie alle Arten von Geschäften zu betreiben, die geeignet sind, die Gesellschaftszwecke zu fördern."

Mit diesem Schritt der Umgründung setzte nun ein gewaltiger Hochschwung in der Entwicklung des Karstadt-Unternehmens ein, die Operationsbasis für weitere Eroberungen auf jedem Gebiete der im Rahmen eines der größten Warenhäuser liegenden Möglichkeiten war in allen Beziehungen gegeben und wurde mit vollem Verständnis für die damaligen wirtschaftlichen Verhältnisse glänzend ausgenutzt.

Die Zeiten des Zerfalls der deutschen Währung bedeuteten für viele Geschäfte eine große Belebung ihrer Umsätze; wenn auch die innere Substanz bei diesen Geschäften sich nicht immer halten ließ, so wurde doch teilweise mit guten Verdiensten gearbeitet. Nun kam es immer sehr darauf an, die flüchtigen Gewinne in sicherer und zweckmäßiger Weise anzulegen; hier ging das Karstadt-Unternehmen in sehr zielbewußter Weise vor. Durch Heranziehung von möglichst viel Kapitalien suchte man als Anlage hierfür Grundstücke, Gebäude und sonstige Unternehmungen. Die Anlagemöglichkeiten waren leicht gegeben, da die Nachfrage nach allen Artikeln sehr groß war und die Geschäfte teilweise wie die Pilze aus der Erde schossen. Die hauptsächlichste Entwicklung des Karstadt-Unternehmens, — von der letzten großen Erweiterung des Jahres 1926 abgesehen — liegt innerhalb dieser Jahre, und so kann man das Karstadt-Unternehmen bis zu diesem Stadium wohl als ein Produkt der Inflation bezeichnen.

Die nächsten Jahre ließen allerdings in der Expansionspolitik nicht nur des Karstadt-Unternehmens, sondern auch aller anderen großen Wirtschaftsbetriebe einen gewissen Stillstand eintreten. Machte

doch die Kapitalknappheit infolge der Währungsstabilisierung und der Goldmarkumstellung im Zusammenhange mit der Vereinigungsaktion in der deutschen Wirtschaft eine großzügige Wirtschaftspolitik unmöglich. Bei manchen Betrieben kam es zu nicht unbedeutenden Rückentwicklungen, die die Veranlassung dazu gaben, in vielen Fällen angegliederte Unternehmungen abzustoßen, ja in einer größeren Zahl von Fällen kann man sogar von einer vollständigen Auflösung der Konzerne sprechen, wie es am deutlichsten wohl bei dem gewaltigsten Konzern, der je im deutschen Wirtschaftsleben eine Rolle gespielt hat, dem Hugo Stinnes-Konzern, in die Erscheinung trat.

So vermutete man auch bei dem Karstadt-Unternehmen in vielen Kreisen, daß er sich zu viele „wesensfremde Betriebe" angegliedert habe, und, weil man vor dem Kriege derartige Erscheinungen in einem solchem Ausmaße noch nicht gekannt hatte und daher die praktische Bewährung vermißte, so hielt man auch hier eine gewisse Rückentwicklung für nicht unmöglich. Aber aus all diesen schweren Wirtschaftskämpfen ist der Karstadt-Konzern nicht nur in seinem vollen Umfange, — von einigen selbstverständlichen Substanzverlusten abgesehen — geläutert hervorgegangen, sondern nach dieser „Feuertaufe" hat er nur eine kurze Atempause gemacht und sogleich seine großzügige Expansionspolitik wieder aufgenommen. Zwar widmete man sich in den folgenden Jahren besonders der Uebernahme von eigenen Fabrikationsunternehmungen, wie es der spätere Verlauf der Arbeit zeigen wird, doch gelang es auch, einige neue Warenhäuser dem Bestande des Konzerns einzuverleiben.

Den größten und gewaltigsten Schritt im Laufe seiner gesamten Entwicklung aber machte der Karstadt-Konzern, als er am Ausgange des Jahres 1926 sämtliche Kaufhaus- und Warenhausbetriebe der Firma J. Emden-Söhne in Deutschland mit dem dazugehörigen Grundbesitz übernahm. Die übernommene Firma stellte einen Warenhausbetrieb dar, dessen Entwicklungsgeschichte ähnlich wie bei dem vor einigen Jahren übernommenen Theodor Althoff-Unternehmen sehr lange Zeit vor dem Kriege lag und dessen Größe daraus hervorgeht, daß der Betrieb zur Zeit seiner Uebernahme vier große Einkaufshäuser in Berlin, Hamburg, Chemnitz und Plauen besaß, die den bestehenden des Karstadt-Unternehmens in ihrer Größe kaum nachgestanden haben, sowie 39 Waren- und Kaufhäuser. Den Interessen des Karstadt-Konzerns paßte es sich sehr gut zur Vergrößerung seines Aktionsradius an, daß aus dem Emden-Konzern 200 Engros-Kunden übernommen wurden. Wie sehr die Schlagkraft des Karstadt-Konzerns hierdurch nach jeder Richtung hin wuchs, erhellt aus den obigen Angaben. Ueber die Verteilung der ehemals dem Emden-Konzern gehörenden Waren- und Kaufhäuser in den einzelnen Städten Deutschlands gibt die im Anhang beigefügte Tabelle 1. einen genauen Ueberblick.

Die Fusion der beiden Unternehmungen darf wohl als ein organisches Glied der augenblicklichen Konzentrationstendenz in der deutschen Wirtschaft angesehen werden, und damit ist der Karstadt-Konzern in die Reihe der Warenhaus-Großkonzerne in Deutschland getreten, ja wenn er nicht heute der deutsche Warenhaus-Konzern ist!

I. Hauptteil:

Der Aufbau des Karstadt-Konzerns.

A. In horizontaler Richtung.

1. Der Detailhandel.

In unserer heutigen Wirtschaftsordnung tritt uns auf fast allen Gebieten eine dauernde und nachhaltige Tendenz nach Zusammenschlüssen wirtschaftlicher Einheiten entgegen. Man bezeichnet diesen Vorgang mit dem Schlagwort „Konzentration". Wenn man auch schon in früheren Jahrzehnten diese Erscheinung in gewissen Phasen verfolgen kann, so tritt sie uns doch in ganz augenfälliger Schärfe erst in der Neuzeit entgegen. Erst durch den Kapitalismus und der ihm eigentümlichen Wirtschaftsordnung wurde es möglich, die Basis einer umfassenden Konzentrationsbewegung zu finden.

Intensität und Schnelligkeit der Konzentrationsbewegung nahm in Deutschland schon im ersten Zehntel dieses Jahrhunderts machtvoll zu; im verstärkten Maße während des Krieges, besonders umfangreich nach dessen unglücklichem Ausgang mit dem Friedensvertrag zu Versailles. In den plötzlich auftretenden Schwankungen oder sich vielfach wiederholenden Veränderungen in der Konjunktur lag der Grund hierfür, ferner in den krisenhaften Begleiterscheinungen der Ueberproduktion und der Absatzkrise, Unterbietung der Preise, also eine Schärfe des Konkurrenzkampfes, wie ihn die allgemeine Marktlage lange Zeit nicht gesehen hatte.

Diese Konzentrationsbewegung, unter der man also die Zusammenfassung der verschiedenartigsten, wirtschaftlichen Einheiten versteht, hat man nun zergliedert, und zwar in eine horizontale und vertikale Konzentration; für beide Formen bietet der Karstadt-Konzern ganz besonders gute Beispiele.

Wenden wir uns nun dem inneren Aufbau des Karstadt-Konzerns zu, wie er sich uns zunächst in seinem horizontalen Aufbau darbietet. Unter horizontaler Konzentration versteht man die Zusammenfassung von Unternehmungen gleicher Art und gleicher Produktionsstufen, das heißt solche, die eine gemeinsame Basis in Beziehung auf den inneren Charakter der einzelnen Betriebe haben, wenn also z. B. die Warenhausfirma Rudolph Karstadt A.-G. sich den Warenhausbestand der Firma Theodor Althoff angliedert, so sprechen wir in diesem Falle von einer horizontalen Konzentration. Den Gegensatz zu dieser Konzentrationsform bildet die vertikale Konzentration, worunter eine Zusammenfassung von Betrieben verschiedenartiger Produktionsstufen

zu verstehen ist, wenn also beispielsweise der Karstadt-Konzern auf seinem in erster Linie in der Richtung der Warenhäuser liegenden Tätigkeitsgebiete, sich eigene, andersartige Produktionsbetriebe angliedert, z. B. eine Möbelfabrik, Strohhut- oder Seidenfabrik. Das Streben der Unternehmungen nach dieser Richtung der vertikalen Konzentration ist sehr verständlich, da es in den entsprechenden Produktionsbetrieben eine Unabhängigmachung von der allgemeinen Marktlage bedeutet und die eigene Konkurrenzfähigkeit anderen Betrieben gegenüber ganz bedeutend zu steigern vermag, die noch auf die Konjunktur des Marktes angewiesen sind.

Unter dem Kriterium der horizontalen Konzentration kann man bei dem Karstadt-Konzern drei verschiedene Arten feststellen:

1. in bezug auf den Einzelhandel,
2. in bezug auf den Großhandel,
3. in bezug auf den Ausfuhrhandel.

Man kann wohl sagen, daß die größte Schlagkraft des Konzerns in dem Einzelhandel begründet liegt, und so ist es nicht verwunderlich, wenn wir gerade diesen Zweig des Gesamtunternehmens am meisten verbreitet und gepflegt finden. Die eigenen Warenhäuser, die in ihrer Gründung auf die Karstadt'sche Initiative zurückzuführen resp. vor mehreren Jahren übernommen sind, finden wir besonders in den Städten des nördlichen Deutschlands verbreitet, wo sie durch den gewaltigen äußeren imposanten Eindruck sich immer günstig auswirken. Die Zahl dieser eigenen Warenhäuser beläuft sich zurzeit auf ungefähr 42, davon entfallen auf Hamburg allein 6; das letztere ist wohl ein deutlicher Beweis dafür, daß der Boden in Beziehung auf die dortigen Verhältnisse besonders günstig war und daß sich diese Kaufhäuser beim Publikum der Großstadt besonderer Beliebtheit erfreuen. Aber auch die spezielle Intensität und Ausbreitungsbestrebung des Karstadt'schen Geistes wird sich hierin besonders ausgewirkt haben, wenn man eine Parallele zu dem Tietz'schen Konzern zieht, der nur eine Filiale dort aufweisen kann und dessen Wirkungsfeld sich ja häufig mit dem der Firma Karstadt überschneidet, wie es gerade die letzten Zeiten wieder deutlich gezeigt haben, wo in Berlin durch den kürzlichen Erwerb mehrerer bedeutender Warenhäuser von seiten des Tietz'schen Konzerns die Konkurrenten aufeinander zu prallen scheinen.

Ueber den neuesten Stand der Waren- und Kaufhausbetriebe des Karstadt-Konzerns gibt die im Anhang angefügte Tabelle einen erschöpfenden Aufschluß.

Ein kurzer Blick auf die innere Organisation eines einzelnen Warenhauses zeigt, daß hier eine spezielle Ein- und Verkaufsorganisation in Frage kommt, ferner eine weitere Einrichtung mehr allgemeinen und verwaltungstechnischen Charakters. Betrachtet man die letztere zuerst, so ist festzustellen, daß man wegen des genaueren Ueberblicks über die großen und weitverzweigten, oft vielfach verschlungenen Fäden des Betriebes den ganzen Apparat in möglichst viele kleinere Abteilungen gespalten hat. Jede Abteilung eines derartigen Warenhauses hat ihre eigene Bilanz aufzustellen und ist gehalten, einen ganz bestimmten

Anteil an den allgemeinen Unkosten des Geschäftes zu tragen. An der Spitze dieser einzelnen Abteilungen wiederum steht der verantwortliche Abteilungsleiter, der für einen geregelten Gang der Geschäfte und einen entsprechenden Umsatz zu sorgen hat. Ihm zur Seite steht gewöhnlich ein Einkäufer, der in vorsichtiger Kalkulation den voraussichtlichen Bedarf zu schätzen hat. Diese kalkulatorische Tätigkeit ist sehr wichtig, damit immer nur ein möglichst kleiner Vorrat auf Lager gehalten wird, um nicht zu viel Kapital unnötig zu investieren, der aber doch den jeweiligen Ansprüchen zu genügen hat. Daneben muß natürlich auch auf den Einkauf nur guter, gediegener und fehlerfreier Waren gesehen werden.

In dieser Hinsicht findet man eine vollkommene Dezentralisation durchgeführt. Das Gedeihen jeder Abteilung wird monatlich statistisch genau kontrolliert, so daß es sich ohne Schwierigkeiten feststellen läßt, ob die einzelne Abteilung eine erforderliche Rendite mit dem nötigen Kapitalumschlag garantiert, wenn nicht, kann man in kurzen Zeitabschnitten das Fehlen einer mangelnden Prosperität nachforschen und Abhilfe schaffen.

Eine gut geleitete Organisation dieser Abteilungen mit einer weitgehenden Anpassungsfähigkeit an die jeweilige Marktlage, Mode und Saison gibt die Möglichkeit, bei gesteigerter Nachfrage irgend eines Artikels ohne Zeit- und Materialverluste die Abteilung auf einen größeren Aktionsradius umzustellen oder im entgegengesetzten Falle aufzuheben. Es sei hier daran erinnert, daß man niemals in einem Warenhaus irgend welche Artikel zur Schau gestellt sehen wird, die sich nicht dem Rahmen der Saison einfügen, auch eine sehr häufige Umstellung, Gruppierung und Neuausstellung der Waren wird vorgenommen, um immer wieder einen Kaufreiz auf das die Warenhäuser frequentierende Publikum auszuüben.

Die Waren werden den einzelnen Abteilungen durch die sogenannten „Einkaufsabteilungen" zugestellt, und nun gilt es, durch geschicktes Anordnen der Waren das soziologische „Massenattraktionsgesetz" zur Auswirkung zu bringen, daß nämlich durch die Massenbildung auf Grund der Neugierde die Menschen sich gegenseitig anziehen. Je mehr Waren in entsprechender Form ausgestellt werden, desto mehr werden auch verkauft. Und in welch hervorragender Weise man es bei dem Karstadt-Konzern verstanden hat, diesen Grundsatz auszugestalten, nämlich die Verkaufsräume soweit wie irgend möglich auszunutzen, macht besonders der Umstand augenscheinlich, daß man es fertig gebracht hat, von der gesamten Bebauungsfläche von ca 90 000 Quadratmetern ungefähr die zehnfache Fläche als Ausstellungs- und Verkaufsräume zu gewinnen, nämlich ca 954 000 Quadratmeter; dieser Umstand hat auch mit zu der imposanten und hochaufstrebenden Architektur der Warenhäuser geführt.

Die Warenhäuser setzen in ihrem Streben nach Verbilligung der Waren die Preise oft bedeutend herab; und je billiger nun die Preise bei gleichbleibender Qualität sind, um so größer muß der Umsatz und damit auch der Gewinn sein nach dem alten Erfahrungssatze:

„Großer Umsatz, kleiner Nutzen." Denn auch gerade bei erhöhten Umsätzen kann sich besonders günstig das ökonomische Prinzip auswirken, weil steigender Umsatz eine relative Ermäßigung der Unkosten im Gefolge hat.

Wenn auch heute das Schwergewicht im modernen Warenhausbetriebe zum großen Teil auf dem richtigen und günstigen Einkaufe liegt, so geschieht doch alles, was im Hause vorgenommen wird, lediglich im Interesse des Verkaufs. Das erste Prinzip des Verkaufs ist Reellität und möglichst schneller Umsatz der Waren. Einer der alten bewährten Grundsätze der Warenhäuser ist derjenige, daß das ganze Lager resp. der Bestand so oft wie irgend möglich umgesetzt wird, weil man besonders auf dieser Basis zu einer bedeutenden Preisreduzierung und Erhöhung der Gewinnchance kommen konnte. Das Warenhaus läßt sich von dem Gesichtspunkt leiten, daß zu jeder Zeit und in großen Quantitäten umgesetzt werden muß, da ja der Betrieb ebenso weiter geht und ohne Umsätze das investierte Kapital sich nicht rentieren wird; eine kurze Umschlagszeit jedoch bringt eine erhöhte Verzinsung mit sich. Es läßt sich hieraus ohne weiteres folgern, daß gerade in diesem Streben nach dauerndem Umsatz in den Warenhausbetrieben für die Produzenten ein wirkungsvoller Anreiz zur Güterherstellung liegt.

Nach näheren Informationen werden die Hauptschlager in lebhaften Spezialgeschäften wie auch in Waren- und Kaufhäusern ungefähr folgendermaßen jährlich umgesetzt:

Kostüme und garnierte Kleider	3 mal
Mäntel	3—4 mal
Kinderkonfektion	3—4 mal
Blusen	8—10 mal
Damenwäsche und Spitzen	4 mal
Weißwaren	3 mal
Blumen und Federn	5—6 mal
Putz	6 mal
Kleiderstoffe und Seide	3—4 mal
Schirme und Spielwaren	4—5 mal
Gardinen und Schürzen	5 mal
Tapisserie	6 mal
Teppiche und Wollwaren	2—3 mal
Leder- und Galanteriewaren	4—5 mal
Bücher und Schreibwaren	5—6 mal
Wirtschaftsartikel	4 mal
Porzellan (billig)	5—6 mal
Porzellan (teuer)	2—3 mal

Wenn auch in manchen Fällen der oben angegebene Umschlag etwas zu hoch erscheint, so dürfte doch eine Durchschnittsfrequenz von 3,45 den tatsächlichen Verhältnissen entsprechen.

Weitere Charakteristika der Warenhäuser sind die kleinen Lager, besondere Kontrolle der Artikel, die nicht flott abgesetzt werden, möglichst weitgehende und genaue Anpassung an die Wünsche des Publikums

und das Prinzip der Barzahlung. In der heutigen Form des Großbetriebes im Einzelhandel hat man sich fast durchweg das Prinzip der Barzahlung, wenn auch nach harten und langwierigen Kämpfen, zum Leitsatz genommen. Man sah sich zu diesem Grundsatz ganz allgemein gezwungen, da die äußerst niedrig gehaltene Preissetzung bei einer längeren Kreditgewährung nicht durchführbar gewesen wäre. So verfügen die Warenhäuser fast immer über erhebliche große Geldbeträge, die aus den einzelnen Verkäufen resultieren. Die Warenhäuser können wegen ihres Barzahlungsprinzipes sich daher bedeutend billiger wieder eindecken als die anderen Großbetriebe des Einzelhandels; man schätzt allgemein den Preisabschlag auf ca 10 bis 20 Prozent, worunter naturgemäß neben dem Barzahlungsprinzip auch die sonstigen Vorzüge der Warenhäuser anderen Großbetrieben des Einzelhandels gegenüber ihre Wirkung tun. Da sie fast nur gegen bar verkaufen, haben sie keine großen Zinsverluste und zweifelhafte Außenstände; der notwendige Ueberwachungsdienst des Borgsystems fällt fort. Wenn sie deshalb nun billiger verkaufen können, so erhöhen sie damit in gewissem Sinne die Kaufkraft des Publikums und steigern so den Absatz, was wiederum als natürliche Folgerung eine äußerst befruchtende Wirkung auf die Produzentenkreise ausüben muß. Man sieht, daß der bis ans Ende gedachte Gedanke der Produktionsverbilligung durchaus seine ökonomischen Erfolge zeitigen kann!

Gerade heute scheint das Prinzip der Barzahlung neuen Erschütterungen ausgesetzt zu sein; es sei hier an die im Zusammenhange mit der Firma Tietz-Berlin gegründete Kaufkredit-Aktiengesellschaft erinnert. Der Karstadt-Konzern hat sich dieser Bewegung nicht angeschlossen, sondern nimmt einen ablehnenden Standpunkt ein, weil durch dieses Geschäftsgebaren nur eine Verteuerung und eine Verschiebung des Konsums eintritt, aber keine neue Kaufkraft für das Publikum geschaffen wird.

Sehr interessant sind die Bemühungen der Warenhäuser im Kampf gegen die „tote Saison". Es liegt[1] in der Eigenart des periodisch wiederkehren Bedarfes, daß er sich unregelmäßig auf den Lauf des Jahres verteilt. In Spielwaren wird beispielsweise zu Weihnachten der Hauptabsatz liegen; in den großen Einzelhandelsbetrieben wird sich dann also Kapital und Arbeitskraft konzentrieren und der Raum voll ausgenutzt werden, während im ganzen Rest des Jahres beides zum Teil brach liegen und so weniger produktiv arbeiten würde. Aehnlich liegt es bei der Konfektion, wo sich der Hauptbedarf im Frühjahr und im Herbst geltend macht. Ein Ausgleich dieser Beanspruchung von Kapital und Arbeit wird also wünschenswert erscheinen; die Folge ist eine Zusammenfassung vieler Branchen in einem großen Betriebe, damit immer nach dem Abflauen der einen Saison die Waren für die kommende nächste sofort am selben Ort und ohne Kapitalverluste angeboten werden können. Dieser Vorteil — „Vermeidung der toten Saison" — wird noch wesentlich verstärkt

[1] Hirsch, a. a. O. S. 16.

durch einen zweiten. Bei Führung von nur einer Warengattung ist das Geschäft auf Gedeih und Verderb mit einer Branche, vielleicht sogar mit einer Mode verbunden. Dieses Risiko wird umso geringer, je mehr verschiedene Warenarten geführt werden.

Neben diese eigenen Betriebe der Firma Rudolph Karstadt und der Firma Theodor Althoff, Inhaber Rudolph Karstadt, treten noch einige andere Warenhäuser, an denen die Karstadtgruppe maßgebend beteiligt ist, das heißt, von denen sie meistens etwas mehr als die Hälfte des Betriebskapitals in ihren Besitz gebracht hat. Die finanzielle Seite wird in einem der folgenden Abschnitte noch interessieren, hier sei nur im Zusammenhange mit dem Detailhandelsaufbau auch auf diese Erscheinung hingewiesen, die man ja auch als eine Vorstufe der endgültigen Uebernahme ansehen kann.

An dem vielästigen Baume des Warenhausbetriebes hat sich innerhalb der letzten Jahre ein neuer Sproß entwickelt, der in seiner kräftigen Gestaltung für die Zukunft einen bedeutsamen Zweig des Wirtschaftslebens darzustellen verspricht. Den Schrittmacher hat auch in diesem Falle Amerika gemacht, wo man schon vor dem Kriege mit der Eröffnung von sogenannten Chains-Stores oder Mail-Order Houses begonnen hatte. Die Verkaufsmethode in diesen Läden ist nicht amerikanischen Ursprungs, sondern man hatte sie schon früher in den südländischen Bazaren. Unter Chains-Stores versteht man bekanntlich die über große Teile des Landes oder einige Staatengebiete von Amerika verbreiteten „Filial-Läden-Systeme", deren einzelne Läden entweder als eine Art Miniatur-Warenhäuser alle Arten Waren, die in einer bestimmten Preislage lieferbar sind, so z. B. 5 und 10 Cents-Artikel, zum Verkauf bringen, oder sich auf einzelne Warengruppen beschränken. Die bedeutendsten Unternehmungen mit gemischten Waren dieser Branchen sind: 1. Die Firmen F. W. Woolworth a. Company und 2. die S. S. Kresge-Company. Vor einigen Jahren noch hatten diese beiden Firmen annähernd die gleiche Ausdehnung; doch hat sich die erstere Firma besser zu entwickeln gewußt, wie die Umsatzzahlen für 1925 deutlich erkennen lassen. Danach hatte die Firma F. W. Woolworth a. Company einen Umsatz von 239 Millionen Dollar gegen rund 106 Millionen Dollar der S. S. Kresge-Company. Die nicht uninteressante Entwicklung der Firma F. W. Woolworth a. Company zeigen folgende Zahlen:

Ende 1911 586 Läden mit 60,5 Millionen Dollar Umsatz.
Ende 1914 737 Läden mit 69,6 Millionen Dollar Umsatz.
Ende 1920 1111 Läden mit 239,1 Millionen Dollar Umsatz.

Die größte amerikanische Chains-Stores-Unternehmung ist „The great Atlantic and Pacific Tea Company" mit einem System von mehr als 14 000 Läden, deren Umsätze sich beliefen:

1922: 246 Mill. Dollar Umsatz; 1923: 302 Mill. Dollar Umsatz;
1924: 352 Mill Dollar Umsatz; 1925: 425 Mill. Dollar Umsatz.

In klarer Erkenntnis der Tatsache, daß die Vereinfachung des Warenweges und der Waren selbst für jede Art der Rationalisierung

grundlegend ist, hat man sich nunmehr auch in Deutschland mit dem Gedanken beschäftigt, ähnliche Institutionen zu schaffen wie in den Vereinigten Staaten von Amerika. Bei einzelnen Artikeln kannte man es schon früher; es sei hier an die Schuhwarenläden erinnert, die in ganz Deutschland dieselben Waren zu gleichen Preisen verkauften. Die Notwendigkeit, dieses System einzuführen, war darin begründet, daß die Gefahr bestand, bei zu vielen Preislagen in jedem Betrieb ein allzu großes Lager führen zu müssen. Diese Gefahr war durch das Einheitspreis-System und dadurch, daß dieselben Formen in allen Läden geführt wurden, vermieden, und die einzelnen Lager waren dank der Zentrallager imstande, bei verhältnismäßig kleinen Beständen in der einen Preislage ihrer Kundschaft ein verhältnismäßig großes Nummern- und Formensortiment zu bieten.

Etwas ähnliches wie bei Schuhwaren hatte man auch schon bei manchen anderen Waren vor dem Kriege mit mehr oder minder großem Erfolg versucht. Dadurch, daß der Einkauf bei jedem Artikel auf eine bestimmte Preislage konzentriert wird, und dadurch, daß er für eine ganz große, immer wachsende Anzahl gleichartiger Läden zur selben Zeit getätigt wird, erreicht man es, daß die einzelnen Quantitäten, die bestellt werden, einen bis dahin ganz unbekannten Umfang annehmen. Es werden ganze Fabriken mit der Herstellung ein und desselben Artikels für mehrere Monate, wenn nicht für das ganze Jahr beschäftigt. Die Fabriken sparen Vertreterspesen und sonstige Kosten der Absatzorganisation; sie können das Risiko, teilweise nicht beschäftigt zu sein, ausschalten, und sind so in der Lage, bei der ihnen auferlegten Typisierung viel billiger zu produzieren, als wenn sie bisher Dutzende von Modellen herstellten.

Was in den durch den Krieg reich gewordenen Vereinigten Staaten möglich ist, scheint für das verarmte Deutschland notwendig zu sein. Den Anfang hat die Westdeutsche Handelsgesellschaft gemacht, die vor einiger Zeit in Köln am Rhein unter großem Andrang des Publikums einen Einheitspreisladen eröffnete. Hinter dieser Westdeutschen Handelsgesellschaft soll nach weiteren Mitteilungen die Warenhausfirma Tietz stehen.

Auch der Karstadtkonzern griff diesen Gedanken der Einheitspreisläden sofort auf, und so schritt man im letzten Drittel des vergangenen Jahres zur Gründung der „Epa, Einheitspreis-Aktiengesellschaft", die unter ausschließlicher Beteiligung des Karstadt-Konzerns mit einem Stammkapital von 250 000 Mark ins Leben gerufen wurde. Dieses neugegründete Unternehmen stellt einen vollständig selbständigen Betrieb im Rahmen des Karstadt-Konzerns dar, wenn auch die kaufmännischen, technischen und ökonomischen Grundsätze des Warenhausgewerbes auf ihn in weitestem Maße zur Anwendung gebracht werden.

Die wesentlichen Grundsätze dieser Einheitspreisläden sind die, daß dort nur Waren in bestimmten, bequemen Preislagen feilgehalten werden, beispielsweise zu 10, 25, 50 Pfennig und 1 Mark. In großen Mengen und geschickter Zusammenstellung werden sie dem Publikum angeboten. Die Bedienung stellt sich als sehr einfach dar, der Kauf und

die Aushändigung des Gegenstandes geschieht sofort durch die einzelnen Verkäuferinnen gegen Zahlung des Betrages auf fortlaufend numerierte, den verschiedenen Preislagen angepaßte Bonds hin. Bei einigen anderen Einheits-Preisgeschäften hat man die Einrichtung getroffen, daß man eine besondere Kasse schuf, an welcher man die einzelnen „Wertmarken" kaufen muß, und erst dann sich das Geschäft wie oben abwickelt. Doch scheint das Geschäftsgebaren der „Epa" das einfachere und zweckmäßigere zu sein. Der Kauf nach dieser Methode ist also sehr ökonomisch, und da die Waren den Anschein der Billigkeit erwecken, so dient dieses System der Einheits-Preisläden doch zweifellos dazu, den Konsum anzuregen und das Publikum zum Kauf zu verleiten. Die Zahl der in diesen Geschäften ausgelegten Waren beläuft sich bereits auf einige tausend Stück, aber unausgesetzt gehen die Bemühungen der Unternehmer dahin, ihre Zahl noch zu erhöhen.

Gegenwärtig zählt die neue „Epa A.-G." bereits sechs derartige Läden, die sich in geschickter Anordnung auf Bremen, Bremerhaven, Buer, Duisburg, Hamburg und Harburg verteilen. Wenn auch für die ersten Erfolge in nicht geringem Maße das psychologische Moment des „neuen Verkaufsprinzipes" beim Publikum seine Wirkung geltend macht, so liegt in der strikten Befolgung dieses Prinzips doch gerade die zugkräftige Dauerwirkung, und wie der bisherige Erfolg zeigt, entspricht der Einheitspreisgedanke weiten Kreisen des Publikums.

Die Kürze des Bestehens der „Epa A.-G." begründet die verhältnismäßig geringe Zahl der zurzeit bestehenden Geschäfte, doch ist man auch hier bemüht, eine große Expansionspolitik zu betreiben; und als nächster Zug sind mehrere solche Gründungen in Berlin vorgesehen. Dort wird dann aber ein ziemlicher Konkurrenzkampf entstehen, da nicht nur die nationale, sondern auch die internationale Konkurrenz dort aufeinander prallen wird. Denn die amerikanische Firma F. W. Woolworth beabsichtigt, sich ebenfalls am deutschen Geschäft zu beteiligen durch Eröffnung einiger Einheits-Preisläden zunächst in Berlin, die dann als Keimzelle für das ganze deutsche Reich dienen sollen.

Einige Zahlen mögen den bisherigen Verlauf der Einheits-Preisläden des Karstadt-Konzerns illustrieren. Die Umsätze für die ersten vier Monate betrugen für die einzelnen Niederlassungen:

1.	Hamburg	960 000 Mark Umsatz,
2.	Bremen	700 000 Mark Umsatz,
3.	Duisburg	438 000 Mark Umsatz.

Der Reingewinn belief sich auf ca fünf Prozent, die Spesen auf annähernd 17—18 Prozent; 50 Prozent der Gesamteinnahmen setzten sich aus den Umsätzen in Lebensmittel und Haushaltungsgegenständen zusammen.

2. Der Engros-Handel.

Der nächste Abschnitt sei sodann der Betrachtung der Gegenseite des Einzelhandels, nämlich dem Engroshandel gewidmet; es kommt in diesem Falle des Engroshandels speziell ein solcher beim Einkauf

in Frage, um hier durch Kumulierung der einzelnen Warenhausaufträge eine größere Schlagkraft zu erringen. Ein Engrosverkaufshandel würde sich in gewissem Sinne in Widerspruch stellen mit den Grundprinzipien der Warenhäuser, doch haben sich auch hier ganz neue und eigenartige Gebilde herauskristallisiert, auf die bei der Behandlung der „Einkaufsringe" und der „Anschlußkunden" noch näher einzugehen sein wird.

Bei der Untersuchung der Fragen des Engroshandels sei eine kurze Betrachtung der Aufgaben und der Bedeutung des Handels überhaupt gestattet. Von den Aufgaben, die dem Handel in volkswirtschaftlicher Beziehung erwachsen sind, seien die hauptsächlichsten kurz erwähnt:

1. Die Waren vom Produzenten auf möglichst billigem und direktem Wege an den Konsumenten zu leiten,
2. Dem Konsumenten eine Auswahl von Waren zur Befriedigung seiner Bedürfnisse zu bieten, die der sehr vielgestaltige Konsum verlangt.

Um diese Aufgabe zu erfüllen, ist es nötig, daß der Einzelhandel sich in die Lage versetzt sieht, der Industrie große, geschlossene Aufträge rechtzeitig vor dem Beginn der Saison zu geben. Wenn der Fabrikant solche Aufträge erhält, dann kann er sich viel vorteilhafter in seiner Produktion einrichten, als wenn die Aufträge später vereinzelt eingehen. Dieses Zusammenfassen der Aufträge in einer Hand hat der Großhandel der Warenhäuser seit Jahrzehnten angestrebt; er hat das Angestrebte auch in starkem Maße erreicht. Der Weg hierzu wurde geschaffen durch die Vereinigung vieler Einzelhandelsgeschäfte, ob sie nun in Form von Warenhäusern oder Spezialgeschäften betrieben werden: nämlich durch den Zusammenschluß zu Einkaufsgemeinschaften Bei den Tagungen des Großhandels ist vielfach anerkannt worden, daß diese Zusammenschlüsse des Einzelhandels den Großhandel in manchen Fällen vollkommen ersetzt und verdrängt haben. Diese Erscheinung stellt sich für den Großhändler schmerzlich dar, ist aber für den Konsumenten von großem Vorteil. Damit soll nun nicht gesagt werden, daß der Großhandel überhaupt überflüssig sei, sondern er behält seine Eigenberechtigung in manchen Konsumartikeln, bedingt durch deren spezielle Eigenart. Des weiteren behält er überhaupt seine Berechtigung bei Uebernahme der Lagerhaltung für den Fabrikanten. Das letztere kann er in Konsumartikeln aber nur dann, wenn er noch genügend Absatz in Einzelhandelskreisen findet; das dürfte für den Verkehr mit kleineren Geschäften und mit den Geschäften an kleineren Orten zutreffen. aber tatsächlich hat sich im großen und ganzen der Einzelhandel frei gemacht vom Großhandel, und das liegt im Interesse der Verbilligung der Ware überhaupt sowie in dem unserer gesamten Wirtschaft

Der Bedarf ist sehr mannigfaltig; die Menschen unterscheiden sich stark in ihren Lebensgewohnheiten, ihren Ansprüchen. sowohl infolge der pekuniär verschiedenen Lebenslage, wie auch infolge der Verschiedenheit der Menschen an sich. Der Geschmack der Konsumenten ändert sich ferner dauernd wegen der Anpassung an die Mode, ferner infolge technischer Verbesserungen in der Erzeugung. Fortdauernde Anregungen über die

kommende Geschmacksrichtung, über Verbesserungen in einzelnen Artikeln an die Industrie weiter zu geben, ist auch Aufgabe des Einzelhandels, der natürlich auch von Anregungen der Industrie befruchtet werden muß. Dieser unmittelbare Verkehr mit den Erzeugern ist aber nur möglich, wenn eben der Bedarf des Einzelhandels so groß ist, daß er fabrikmäßig herstellbar ist, also unmittelbares Interesse hat für die Fabrikanten. Auch aus diesem Grunde ist die Entwicklung des Einzelhandels zum Großbetriebe im Interesse der ganzen Volkswirtschaft erstrebenswert.

Der Großhandel ist nicht für sich Selbstzweck; er kann nicht verlangen, vom Staate erhalten zu werden, sondern muß seinen volkswirtschaftlichen Aufgaben genügen oder verschwinden. An diesem ehernen Gesetz ist nichts zu ändern, so hart es sich mitunter auch auswirken mag für diejenigen, die den Anschluß an die fortschreitende Entwicklung verpaßt haben. Bedingt ist die Größe des Einkaufs und die Verbilligung der Preise auch dadurch, daß er seine Geschäfte rationell führt, so daß die Unkosten möglichst gering sind.

Das große Ringen im Einzelhandel setzt aber immer wieder bei diesem Kostenelement ein; nicht der Verbilligung wegen aus irgend welcher Güte gegenüber dem Verbraucher, sondern um des möglichen Gewinnes willen, der bei solchem Schritt zunächst eine „Prioritätsrente", einen Extragewinn für den verheißt, der diesen Schritt zuerst tut. Umso wichtiger ist die Kostenbeobachtung für den einzelnen Betrieb sowohl als auch für die Gesamtheit. Die genaue Beobachtung solcher Kostengestaltung und ihre dauernde Ergänzung liegt angesichts der Größe des Handelsanteils am Gesamtpreise und damit am Gesamtertrag der Volksarbeit im Interesse der Allgemeinheit.

Die Frage der Rationalisierung erscheint für den Einzelhandel in besonderem Lichte. Auch der Einzelhandel kann selbstverständlich nicht auf die Vorteile verzichten, die die einheitliche Gestaltung von Produktions- und Geschäftsvorgängen mit sich bringt. Auch er muß die Bestrebungen zur Vereinfachung, Beschleunigung und Verbilligung des Güterumlaufs in seinem Interesse auszuwerten versuchen; dennoch kann man den Einzelhandelsbetrieb nicht in dem Maße vereinheitlichen, wie etwa die Organisation von Fabrikbetrieben usw. Der Einzelhandel umfaßt, wie schon angedeutet, die letzte Stufe des Produktionsprozesses, indem er Waren unmittelbar an den letzten Verbraucher heranbringt. Haben es die Produzenten und Großhändler in ihren Ein- und Verkaufsdispositionen fast ausschließlich mit Geschäftsleuten zu tun, und können sie dementsprechend ihren Geschäftsverkehr in allgemeinen, bestimmten und regelmäßigen Formen durchführen, so steht der Einzelhändler der gewaltigen, in ihren Wünschen, Kaufkraft und Umgangsformen unglaublich differenzierten Masse der Konsumenten beinahe vollständig machtlos gegenüber. Deshalb wird hier immer wieder die Forderung nach unbedingter Anpassungsfähigkeit erhoben.

Diese Verschiedenartigkeit setzt den Rationalisierungstendenzen des Einzelhandels gewisse Grenzen. So ist die Schaffung eines vollständig gleichartigen Warenhaustyps für die verschiedenen Städte unmöglich.

Eine gewisse Gefahr birgt auch das amerikanische Vorbild in sich, wo man nicht nur von einer Typisierung der Waren, sondern auch vielleicht der Konsumenten sprechen kann. Dort sind die Bedürfnisse viel gleichartiger, und eine bestimmte, mittlere Kaufkraft ist die allgemeine Regel. Diese wachsende „Standardisierung", ganz besonders des amerikanischen Konsums, ermöglicht es den überseeischen Warenhäusern, in jeder Beziehung, selbst den größten Spezialgeschäften eine ganz bedeutende Vielseitigkeit an die Seite zu stellen. Die Differenzierung des deutschen Einzelhandels findet ihre Erklärung nicht nur in der Verschiedenartigkeit der Käufermassen und in der äußeren Aufmachung des Geschäftes, sondern auch in der Zusammensetzung der Warenbestände und der Gestaltung des Einkaufs. Sieht doch bei einem jeden Betriebe eines Warenhauskonzerns der Wunschzettel anders aus, mag es sich nun um die Quantität oder Qualität der Waren handeln. Dies Problem des Einkaufs ist aber nicht nur von den Warenhäusern, sondern von jedem Geschäfte mit besonderer Sorgfalt zu behandeln. Darüber herrscht heute völlige Uebereinstimmung, daß die Preisverbilligung, wie sie im Interesse der gesunkenen Kaufkraft des Publikums in allen Branchen wünschenswert und notwendig ist, durch geschickte Disposition im Einkauf herbeigeführt werden kann und muß. Der Fabrikant kann umso billiger liefern, je vorteilhafter sich seine Kalkulationsgrundlagen stellen. In erster Linie wirken aber produktionsverbilligend umfangreiche und langfristige Aufträge.

Daß der Großbetrieb gegenüber dem Kleinbetrieb größere Wirtschaftlichkeit und gesteigerte Rentabilität aufweisen muß, diese Tatsache ist bisher wohl nur für die industriellen Unternehmungen zur Herstellung von Massenfabrikaten als bewiesen allgemein anerkannt. Besteht auch eine wirklich ernste Bedrohung des Kleinbetriebes im Deutschen Einzelhandel durch das nicht hinwegzuleugnende Anwachsen von kapitalkräftigen Warenhäusern, Konsumentenorganisationen und Filial-Betrieben augenblicklich noch nicht, so liegt doch ein beschleunigtes Hochkommen dieser Großverkaufs-Organisationen im Falle einer längeren Periode wirtschaftlichen Aufstiegs durchaus im Bereiche des Möglichen.

Die größere Rentabilität des als Großorganisation betriebenen Einzelhandels ist keine offene Frage mehr in einem Lande, wo wie in Deutschland in den großen Städten die größere Hälfte der Güterverteilung durch Warenhäuser und Filial-Betriebe vor sich geht. Die breite Masse der Kundschaft läßt sich heute durch Vorurteil und Tradition nicht mehr davon abhalten, ihren Bedarf an Waren dort zu decken, wo die Preise niedriger sind.

Unter den vielen Vorteilen der Warenhäuser sowie aller großen Verkaufsorganisationen ist die Möglichkeit des billigen Einkaufs bei größeren Warenmengen zu besseren Kreditbedingungen von ganz erheblicher Bedeutung. Als größten und sichersten Abnehmer seiner Waren räumt der Fabrikant den Warenhäusern von vornherein vorteilhaftere Bedingungen ein. Der Anteil der Warenhäuser und ihrer Filialbetriebe am Absatz seiner Produkte ist so groß und in

stetigem Wachstum begriffen, daß ohne dieses Geschäft sein dann nur unvollständig arbeitender Betrieb mit größeren Unkosten zu rechnen hätte. Die Zahl der ausschließlich für Warenhäuser arbeitenden Betriebe ist in stetiger Zunahme. Die Zahl der ein solches Geschäftsverfahren ablehnenden Unternehmungen in stetiger Abnahme begriffen.

Wie läßt sich der moderne Großeinkauf, also die Zusammenfassung von Einzelaufträgen zu einem möglichst großen Posten, mit der Vielfältigkeit des Warenbedarfs im Einzelhandel vereinbaren? Da gehört es nun zu den reizvollsten Erscheinungen in der Organisation des deutschen Geschäftslebens, wenn man beobachten kann, wie energisch und planmäßig der deutsche Einzelhandel, zumal die Waren- und Kaufhaus-Branche, in den letzten Jahren an die Lösung dieser Fragen herangetreten ist. Man schuf die schon erwähnten Einkaufsgemeinschaften, die für jedes Mitglied von großen Vorteilen sind, ohne ihm die selbständige Geschäftsdisposition zu entziehen. Verschiedentlich hat bereits dieser Wirkungsbereich der Einkaufskonzerne sich durch ein Zusammenarbeiten mit ausländischen, ähnlichen Konzernen auch international ausgewirkt.

Ist aber mit der Bildung von Einkaufsgemeinschaften das Problem des Einkaufs schon vollständig gelöst? So sehr die Tätigkeit dieser Organisationen zu schätzen ist, so wäre es doch voreilig, vom Standpunkt des Einzelhändlers aus betrachtet, sich ganz auf diese Organisation zu verlassen, und die selbständige Suche nach Neuheiten, nach neuen Verbindungen und entsprechender Warenbeschaffung aufzugeben. Hier muß sich die Organisation stets durch das persönliche Interesse ergänzen.

Wie hat sich nun der Karstadt-Konzern zu diesen neu auftauchenden Problemen des Einkaufs der Waren gestellt? Selbstverständlich hat er sich dieser Entwicklung nicht verschließen können, sondern in allen Stücken diese Frage in einer Weise zu behandeln gewußt, die in ihrer Zweckmäßigkeit und Großartigkeit volle Beachtung verdient!

Als Haupteinkaufszentrale steht Hamburg zweifellos an der Spitze; hier ist ein gewaltiges Verwaltungsgebäude im Zentrum der Stadt errichtet worden, das außer den rein zentralen und verwaltungstechnischen Funktionen in erster Linie auch Lagerzwecken dienen soll. Hier laufen nun alle Fäden zusammen und verbinden jede Filiale aufs engste mit dieser Zentrale. Denn nicht nur der gesammte Einkauf wird von hier in der oben geschilderten Weise getätigt, sondern auch die gesamte Verwaltung, Buchführung und Kapitaldisposition nebst Kalkulation wird von hier aus geleitet.

Sehr interessant ist dann die Gliederung der anderen Einkaufszentralen in lokaler und standortmäßiger Hinsicht zu beobachten. So findet man in Plauen im Vogtlande den Einkauf von Webwaren zentralisiert speziell von vogtländischen Artikeln, in Chemnitz liegt der Zentraleinkauf von Woll- und Wirkwaren; außer der eben erwähnten Zentral-Einkaufsstelle Hamburg hat der Karstadt-Konzern in Hamburg-Veddel noch einen zentralen Einkauf für Hausstandsartikel und Möbel eingerichtet. In der ungefähren Mitte von Deutschland

liegt in Berlin der Zentraleinkauf von jeder Art von Konfektion, und endlich hat die Firma Theodor Althoff Inhaber Rudolph Karstadt Aktiengesellschaft in Münster in Westfalen den Zentraleinkauf von Kurzwaren übernommen. Insgesamt hat man also den Zentraleinkauf aus Gründen der Praxis in sechs verschiedene Unterabteilungen in den besagten Städten zerlegt.

Verschiedentlich wurden auch aus den Konzernen Theodor Althoff und Emden-Söhne große Einkaufszentralen übernommen, die aber nur soweit ihr Bestehen fortsetzen, als an den betreffenden Plätzen eine Einkaufsorganisation des Karstadt-Konzerns noch nicht bestand. Sonst wurde von seiten der Konzernleitung ohne weiteres ihre Auflösung verfügt und die restierenden Geschäftsverbindungen den schon bestehenden Organisationen des Karstadt-Konzerns übertragen, die dann in Zukunft den Einkauf für die gesamten in Frage kommenden Geschäfte in den schon bestehenden eigenen Einkaufsorganisationen mit besorgten. Die eigenen Einkaufsapparate erfuhren hierbei nur eine geringe Vergrößerung, um die neu hinzutretenden Geschäfte mit zu bewältigen. Wenn auch diese Zusammenlegung eine Anzahl von Arbeitskräften frei werden ließ und deren Unterbringung auf dem Arbeitsmarkt heute großen Schwierigkeiten begegnet, so ist doch diese Bewegung im allgemeinen volkswirtschaftlichen Sinne zu begrüßen, sofern sie zur Preisherabsetzung und Warenverbilligung beiträgt.

Nicht nur in der Vergrößerung der Einkaufskapazität, sondern auch in der Möglichkeit, den Einkauf quantitativ und qualitativ besser als bisher durchzubilden, liegt ein Vorzug, weil die Vergrößerung und rationelle Zusammensetzung eines Warenhauskonzerns eine Mischung der Kundschaft herbeiführt, die den Absatz günstiger als bisher verteilt und beispielsweise Waren, die für die Häuser mit besserer Kundschaft nicht mehr zum normalen Einkauf geeignet sind, immer noch als gangbare Normalartikel in anderen Geschäften verkaufen läßt, deren Kundschaft auf die neueste Modeentwicklung und andere Eigenschaften nicht so viel Wert legt, als die Kundschaft der erstgenannten Häuser.

Der Einkauf gestaltet sich risikoloser und es treten weniger Unregelmäßigkeiten und Stauungen ein; auch erfolgt eine Zusammenfassung der Reklame und eine Verbreiterung der Betriebsstatistik, und zu diesen treten durch ihre Fruchtbarmachung für Zwecke der betrieblichen und absatzpolitischen Vergleichsmöglichkeiten noch besondere Vorteile ökonomischer Art, die es erleichtern, im Gesamtkonzern Höchstleistungen zu erzielen und falsche Kalkulationen und sonstige fehlerhafte Methoden auszuschalten.

Diese Einkaufszentralen tätigen nun den Einkauf auf den verschiedenen Gebieten, wobei natürlich in erster Linie eine Deckung des angeforderten Bedarfes bei den später noch eingehend zu betrachtenden eigenen Fabriken oder beteiligten Unternehmungen zu berücksichtigen ist. Diese Geschäfte werden um so vorteilhafter getätigt, je mehr man die oben angedeuteten Interessen zur Tat werden lassen kann. Vollkommen selbständig werden alle diese Geschäfte abgeschlossen und immer unter vorsichtiger Bedarfskalkulation. Die Abrechnungen der Zentrale mit den

angegliederten Filialen vollziehen sich in genau derselben Weise wie bei irgend einem anderen Geschäft einem außenstehenden Kunden gegenüber dergestalt, daß z. B. die Filialen bei säumigen Zahlungen Verzugszinsen entrichten müssen, oder bei Barzahlungen einen prozentualen Preisabschlag erhalten.

Die Verbindung der einzelnen Warenhäuser mit den Einkaufszentralen wird derart hergestellt, daß von den getätigten oder noch geplanten Einkäufen entsprechende Muster in großer Zahl ausgelegt werden. Dann kommen die Einkäufer der einzelnen Filialen bei der Einkaufszentrale zusammen, geben dort den voraussichtlichen Bedarf auf und bestellen gemeinsam bei der Zentrale, die für eine entsprechende Weiterleitung der Aufträge Sorge trägt. Erstaunlich ist die äußerst langsichtige Disposition in dieser Beziehung; werden doch schon beispielsweise in den Monaten Juni-Juli eines Jahres die gesamten Einkäufe für die Karnevalsaison des nächsten Jahres getätigt, und dann ist bald darauf fast regelmäßig der Markt ausverkauft.

Neben diese Zentraleinkäufe für die eigenen Warenhäuser treten in der sogenannten Institution von „Einkaufsringen" diejenigen für bestimmte Geschäfte, welche mit dem Karstadt-Konzern in einem Verhältnis stehen, welches durchaus keine weiteren freundschaftlichen und tendenziösen Momente auszuweisen braucht; sondern diese Geschäfte sind lediglich durch äußere, rein wirtschaftliche Gesichtspunkte zu diesem Schritte gelenkt worden. Hierzu zählen unter anderem einige sehr große und bedeutende Geschäfte, von denen der äußere Eindruck durchaus auf vollständige Unabhängigkeit geht und bei welchen der Gedanke an irgendwelche Einkaufs-Vereinigungen sehr entfernt zu liegen scheint.

Die Anfänge derartiger Organisationsformen gehen bis auf die Inflationszeit zurück, wo es für alle Betriebe von größter Wichtigkeit war, sich an andere Unternehmungen anzulehnen. Die scharfe Konkurrenz und die Schwierigkeit der Materialbeschaffung begünstigte diese Bestrebungen, und so entstanden in vielen Branchen solche Einkaufsringe. Man war bald zu der Ueberzeugung gelangt, daß zur wirksamen Herabdrückung der Einkaufspreise die notwendige Absatzvergrößerung eine unerläßliche Vorbedingung sei — denn um den Zwischengroßhandel ersetzen zu können, bedarf es bei den einzelnen Artikeln eines Grossistenbezuges — und diese Tatsache war ja bei den Warenhäusern keineswegs an sich immer gegeben. Denn der Massenabsatz der einzelnen Warenhäuser zerplitterte sich in der Regel bei dem einzelnen seiner hundert Artikel auf immerhin kleine Mengen. Zu einer genügenden Sicherung der laufenden Bezüge vom Hersteller aus reicht der Boden eines einzelnen Hauses, ja selbst einer größeren Stadt, durchweg nicht immer aus. So geht man einerseits zur Erhöhung und Vervielfältigung der Einkaufskraft und im Zusammenhange damit wegen der erhöhten Eindruck- und Machtstellung den Produzenten-Kartellen gegenüber zur Einkaufsvereinigung mit anderen gleichartigen Betrieben über.

Diese Einkaufsvereinigungen haben bei den Waren- und Kaufhäusern sowie sonstigen Betrieben der Großunternehmungen im Einzelhandel

in kurzer Zeit sehr weite Verbreitung gefunden. Nach den neuesten Nachrichten soll der Karstadt-Konzern weit über 100 Waren- und Kaufhäuser in einem Einkaufsringe zusammengeschlossen haben, worunter auch die eigenen Betriebe zu rechnen sind. Dies erscheint als sehr wichtiges Moment und durchaus dazu angetan, die an sich schon große wirtschaftliche Bedeutung des Konzerns noch zu erhöhen. Wenn auch nach dem oben gesagten keine näheren Bande diese fremden Unternehmungen verbinden, so gibt doch der Zusammenschluß in einem solchen Ringe dem führenden Unternehmen, nämlich der Karstadt A.-G., manchen Einblick in das Geschäftsgebaren durch die Auftragserteilung und stärkt besonders die eigene finanzielle Schlagkraft in jeder Beziehung außerordentlich, besonders der Konkurrenz gegenüber. So regelt denn die Einkaufszentrale Hamburg des Karstadt-Konzernes

1. den Einkauf dieser sämtlichen ihm angeschlossenen Warenhäuser, sofern sie sich auf Erzeugnisse beziehen, die in eigenen oder beteiligten Fabriken hergestellt werden; darüber hinaus besorgt der Karstadt-Konzern
2. sämtliche übrigen Einkäufe und regelt, was von größter Wichtigkeit ist, die Bezahlung der Waren durch die eigene Konzernzentrale.

Daß durch diese geschickte Politik die wirtschaftliche Position des Karstadt-Konzerns eine ganz gewaltige Steigerung erfuhr, bedarf wohl weiter keiner besonderen Hervorhebung. Die Organisation der Einkaufsringe in den zentralen Einkaufsstellen ist in der Weise durchgeführt, daß alle Bestellungen der angeschlossenen Geschäfte durch eine zu diesem Zwecke eingerichtete Zentralstelle gehen, die nun ihrerseits auf Grundlage der eingegangenen Bestellungen mit den Produzentenkreisen in Verhandlung tritt. Es wird nun versucht, die großmöglichsten Vorteile auf beiden Seiten herauszuwirtschaften, und nach manchen Verhandlungen über Preisnachlässe, Lieferfristen, Skonto usw. wird der Kauf zwischen diesen Einkaufszentralen und den Produzenten, unter Umständen auch dessen Kartell oder Syndikat, abgeschlossen. Die Waren selbst werden dann gewöhnlich an ein Zentrallager geliefert und von dort aus verteilt, oder aber, wenn die einzelnen Lieferungen groß genug sind und der erreichte Gewinn nicht wieder durch zu hohe Transportkosten illusorisch gemacht wird, geht die Sendung direkt durch die Zentral-Einkaufsstelle an den einzelnen Verbandskunden.

Doch nicht nur dem Karstadt-Konzern erwächst aus dieser Taktik ein besonderer Vorteil, auf der anderen Seite haben die angeschlossenen Betriebe selbst den größten Nutzen von diesem Geschäftsverfahren. Denn die sehr weitgehende Uebersicht über die jeweilige Marktlage und die reichen Branchenkenntnisse der Einkäufer des Karstadt-Konzernes sind durch jahrelange Erfahrungen und tägliche Uebungen erprobt und bürgen gewissermaßen für Qualität und Preiswürdigkeit; und den kleineren Geschäften wird es ja auch wohl niemals möglich sein, sich einen derartigen erforderlichen Ueberblick über die Markt- und Konjunkturverhältnisse zu verschaffen, weil sie nicht die hierfür

erforderliche breite Basis und Bewegungsfreiheit besitzen. Die Konzernleitung erhält für die Vermittlung der Geschäftsabschlüsse einen gewissen Prozentsatz Provision, der aber im Verhältnis zu den evidenten Vorteilen dieses Systems als sehr niedrig anzusprechen ist.

3. Der Export-Handel.

Doch nicht nur im Inland, sondern auch im Ausland sucht der Karstadt-Konzern seine Geschäftsgrundsätze durch eigene Unternehmungen in die Tat umzusetzen. Die ersten Versuche finden wir in dieser Richtung in der Zeit der Inflation, wo man durch das Exportgeschäft in den Besitz der sehr begehrten ausländischen Zahlungsmittel zu kommen sich bemühte, die auf andere Art und Weise wohl nur sehr schwer oder fast überhaupt nicht zu bekommen waren. Da man nun mit diesen Geschäften keine üblen Erfahrungen machte, so beschloß man, diesen Branchenzweig weiter auszubauen. Allerdings war dies mit nicht geringen Schwierigkeiten verbunden, die in der Konkurrenz der ausländischen Unternehmung derselben Art einerseits und in der nicht leichten Beurteilung des überseeischen Marktes andererseits zu suchen sind. Aus diesem Grunde war es dem Karstadt-Konzern bisher nur möglich, eine einzige Filiale im Ausland, nämlich in Buenos Aires unter der Firma „Socie dad Importadera Südamericano de Tejidos y Anexos S. A." zu gründen. Ueber den Geschäftsgang dieses Unternehmens weitere Einzelheiten in Erfahrung zu bringen, war nicht möglich; auch die einzelnen Geschäftsberichte schweigen sich hierüber aus. Wenn sich also auch kaum etwas darüber sagen läßt, so ist es doch wahrscheinlich, daß die Rendite auch dieses Unternehmens wohl im ungefähren Rahmen der übrigen liegen wird, denn sonst würde man wohl an dem Fortbestehen dieser Uebersee-Filiale kein weiteres Interesse gezeigt haben.

Bei der Frage des Export-Geschäftes spielte auch der Emden-Konzern eine große Rolle; denn es war ihm möglich gewesen, sich während der Zeit seines Bestehens umfangreiche ausländische Handelsbeziehungen zu eigen zu machen, doch sollten nach dem Fusionsvertrage diese Interessen, sowie auch besonders ihre ausländischen Warenhausinteressen unter der alten Firma beibehalten werden. So wurde nur die Bestimmung getroffen, daß in Zukunft diese Geschäfte in freundschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Karstadt-Konzern betrieben werden sollten.

Hieraus geht eindeutig der Wille des Karstadt-Konzerns hervor, daß ihm nicht so sehr an Exporthandelsbeziehungen gelegen ist; denn wenn dies der Fall gewesen wäre, dann würde er auch sicher bei der Fusion Karstadt-Emden diesen Punkt durchgedrückt haben. Der Karstadt-Konzern stellt sich in diesem Falle immer wieder auf den speziellen Standpunkt des Warenhauses, welches im Einzelhandel Waren billig an den letzten Konsumenten absetzen soll.

Was nun den Exporthandel des Karstadt-Konzerns anbetrifft, so hat man neben der Niederlage in Buenos Aires in Hamburg eine eigene Exportabteilung eingerichtet. Durch diese Abteilung werden alle

Geschäfte mit der Ueberseefiliale getätigt und außerdem die Beziehungen zu einigen anderen Exporthäusern aufrecht erhalten und gepflegt. Unter diesen lockeren Beteiligungen stehen an erster Stelle diejenigen mit dem großen Berliner Exporthaus L. Hecht & Co., sodann H. Oppermann, Berlin, Export nach Ostafrika, und endlich die Firma Gomperts, Stenzewsky & Cie., Export nach Ostasien. Die zuerst genannte Firma L. Hecht & Co. Berlin besitzt in New York eigene Niederlassungen.

B. In vertikaler Richtung.

1. Die Entstehungsursachen der vertikalen Konzentration.

Nach diesen Betrachtungen über den horizontalen Aufbau des Karstadt-Konzerns in seinen interessanten Ausprägungen sei der folgende Abschnitt nun einem Ueberblick über die nicht minder reizvolle vertikale Konzentration gewidmet. Wie schon früher angedeutet, versteht man unter vertikaler Konzentration die Einverleibung oder jedenfalls sehr nahe Verbindung von Unternehmungen, die einen verschiedenen Wesenscharakter tragen und nicht auf gleicher Produktionsstufe aufgebaut sind, wenn also beispielsweise ein Warenhaus-Konzern sich eine eigene Spinnerei und Weberei angliedert, also selbst in die Produktion seiner Waren hineingeht. Um bei dieser Frage eine befriedigende Lösung zu versuchen, sei kurz das Verhältnis der Warenhausbetriebe zu den Produzentenkreisen dargelegt, wobei es sich nicht vermeiden lassen wird, im Einzelfalle bei einer resumierenden Behandlung dieses Punktes kurz die Fragen noch einmal zu berühren, die in dem vorausgegangenen Teil der Arbeit bereits gestreift sind.

Der Großbetrieb im Einzelhandel ist in seiner ganzen Warendisposition auf weiteste Ausmaße eingestellt, dergestalt, daß er sich in die Lage versetzt sieht, seine Waren fast ausschließlich in größeren Quantitäten vom Produzenten zu beziehen, und es ergibt sich nun für den Produzenten ohne weiteres die zwingende Notwendigkeit, sich mit allen seinen Produktionsbetrieben auf dieses Geschäftsgebaren seiner Abnehmer einzustellen. Für den Großbetrieb im Einzelhandel eignen sich wohl fast alle Waren, besonders für die Warenhäuser als Verkaufsstellen des nichtständigen, d. h. des periodisch wiederkehrenden Bedarfes in erster Linie Saison- und Modeartikel. Es handelt sich bei den Bestellungen der Warenhäuser an den Produzenten um ausgesprochene Massenabsatzartikel, und die großen Warenhäuser stellen in dieser Beziehung einen sehr guten Kunden für den Fabrikanten dar, im besonderen auch für Artikel minderer Qualitäten, z. B. Spielwaren, Eisenwaren, Glas- und Porzellanartikel, Konfektion, Trikotagen usw. Infolge ihrer umfangreichen Aufträge werden die Großbetriebe auch immer einen gewissen Vorsprung denjenigen Geschäften gegenüber haben, die nicht in solchem Umfange mit Aufträgen an den Lieferanten herantreten können, und auch für den Produzenten ist es ja bedeutend zweckmäßiger und wirtschaftlicher, auf einmal einen großen Kunden zu beliefern, als in mehreren Wiederholungen

viele kleine Abnehmer. Der gewöhnlich große Auftrag eines Warenhauskonzernes an den Produzenten, bedeutet für diesen zunächst eine gute Beschäftigung seines Betriebes, — Voraussetzung ist allerdings eine gewisse Kongruenz des erteilten Auftrages im Verhältnis zur Größe seines eigenen Betriebes, also ein „harmonischer Vollzug" — und zum anderen verringern sich bei ihm die allgemeinen Unkosten in bezug auf seine abgesetzten Produkte; er kann bei einer Massenherstellung von Gütern mit einer geringeren Unkostenquote kalkulieren, ganz abgesehen von den Vorteilen einer intensiven Arbeitsteilung, die mit ihren Vorzügen bei einer Massenproduktion am deutlichsten zu Tage tritt.

Auch eine gewisse Stetigkeit von seiten des Warenhauskonzerns wird sich in der Weise befruchtend auf den Produzenten auswirken, da er bei guten und zufriedenstellenden Leistungen wieder auf gute Absatzmärkte der Warenhäuser rechnen kann, wenn zu gegebener Zeit ein entsprechender Auftrag zu erteilen ist.

Die Auswirkungen dieser „Engros-Bestellungen" sind sehr vielgestaltig nach beiden Seiten hin, sowohl auf die Produzentenschaft als auch auf die Abnehmerkreise. So spielen auch die Lieferungsbedingungen bei diesen Massenbestellungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Bei einer Abnahme von größeren Posten sind immer Sondervorteile zu erreichen, und außerdem verbilligen sich die Transportkosten sehr wesentlich. Der Produzent wird sich im Hinblick auf den ihm vorteilhaft winkenden Verkauf auch bei der Bemessung der Lieferzeiten und Lieferungsbedingungen zu Zugeständnissen bereit erklären, daß er auf Abruf liefert, die Waren schon in der Zwischenzeit herstellt und sie noch solange lagert, oder aber auch daß er bei der Versendung der Waren im Hinblick auf den großen Absatz eventuell Preisabschlägen auf die Lieferungsspesen nicht abgeneigt gegenüberstehen wird.

Auf organisatorischem Gebiete ist hervorzuheben, daß auch hierin eine wesentliche Vereinfachung durch die wirkungsvolle Tätigkeit der Warenhauskonzerne zu verzeichnen ist. Die Gesamtorganisation kann auf fast jedem Gebiete bei dem Wachsen eines Betriebes viel zweckmäßiger und ökonomischer durchgeführt werden, die einzelnen Spesen und Unkosten lassen sich durch den Gesamtüberblick der von einer durch das Wachsen der Organisation erhöhten Warte aus besser beurteilen und entsprechend verringern. Und ganz besonders zeigt das Warenhaus eine um so größere Leistungsfähigkeit, je mehr prozentual die Unkosten mit der Ausdehnung des Umsatzes sich mindern.

Das Kernproblem in diesen gegenseitigen Beziehungen zwischen Warenhäusern und Produzenten liegt aber in der Ausschaltung des Zwischenhandels. Das Wort „Zwischenhandel" bedeutet, wie schon der Name sagt, die Einschiebung von verschieden gearteten Handelsfunktionen zwischen den Produzenten und den Konsumenten; oft findet man ihn in mehrfachen Stadien vertreten. Diese Funktion des Zwischenhandels ist nun dazu angetan, die hergestellten Waren nicht über den natürlichen Weg vom Produzenten direkt zum Abnehmer gelangen zu lassen, sondern oft auf Umwegen eben über diese Zwischenhändler, und so muß

diese Institution naturgemäß verteuernd auf die Preisgestaltung wirken und den Absatz erschweren, was aber wiederum nicht im Interesse der Produzenten und der Warenhäuser liegt, wie überhaupt nicht im gesamten volkswirtschaftlichen Interesse. Es ist nun nicht in allen Fällen möglich und wohl durchführbar, diese sich dazwischen schiebende Form des Handels beiseite zu räumen, denn dazu wäre es nötig, vorher eine gewisse Uebernahme der Handelsfunktionen von anderen Formationen in die Wege zu leiten, denen die vorher erwähnten Nachteile des Handels nicht anhaften würden. Aber gerade in dem Verhältnis vom Warenhauskonzern zum Produzenten ist die Basis für eine derartige Bestrebung äußerst günstig; denn erstens ist es dem Großbetriebe im Einzelhandel eben dank seiner Ausmaße möglich, auf Grund der Massenbestellungen in direkte Verbindung mit der Produktion zu treten, zum anderen ist ein Hand in Hand arbeiten mit den Abnehmerkreisen des Einzelhandels aus denselben Gründen durchaus ökonomisch. Es ist ohne weiteres ersichtlich, daß dieses Ausschaltungsmoment eine sehr gewichtige Rolle bei dem Preisbildungsprozeß bilden muß; denn der Gewinn, der bislang in die Taschen des nun ausgeschalteten Zwischenhandels floß, fällt nun den Warenhäusern in den Schoß; diese werden den Gewinn teilweise als Profit buchen und als Dividende oder Rückvergütung ausschütten können oder teilweise in einer Verbilligung der Warenpreise zum Ausdruck kommen lassen und so sich selbst einen größeren Markt sichern.

Hinzuweisen ist hierbei noch auf das Bemühen, den Bedarf zu uniformieren; man strebt danach, die Gegenstände des Konsums auf einen Standardtyp zu bringen. Standardqualitäten sind Waren, die durch unübertroffene Ausführung, durch ihren hohen Qualitätswert, durch Preiswürdigkeit, und besonders durch jahrelang bewiesene Zuverlässigkeit in der Verarbeitung und im Wiederverkauf sich eine besondere Wertschätzung aller Fachkreise im In- und Auslande erworben haben und dadurch ein Handelsmaßstab wurden. In den Vereinigten Staaten von Amerika findet man dies weit ausgeprägter als in Deutschland. Man kann ja überhaupt bei der Mode, diesem sowohl in Produktion als auch dem Einzelhandel in vielen Richtungen aufs einflußreichste bestimmenden Faktor der Wirtschaft, von einer Ausschaltung der persönlichen Geschmacksnote sprechen und sieht eben in der allgemeinen Geschmacksrichtung das Vorteilhafte und Gegebene. Der vielfache Modewechsel, der[1] im Grunde wohl auf dem „Gesetz der zunehmenden Mannigfaltigkeit der Konsumenten" beruht, wird in der modernen Zeit gewaltig angeregt; daraus folgt ein immer neu einsetzender Wille zur Differenzierung der Waren, aber auch ein ebensolcher zur Nachahmung, wenn auch in billigeren Gütegraden, ganz allgemein aber ein schnellerer Verbrauch mit der Verminderung ihrer Haltbarkeit.

Für die Warenhäuser und die Produzenten entsteht aus diesem Problem nicht nur eine Vermehrung der Kaufhandlungen, steter Wandel

[1] Nach Hirsch, a. a. O. S. 53.

und immer neue Vervielfältigung seiner Arbeitsgegenstände, sondern ihm fällt auch die neue Anpassung an die Moderegung zu. Beobachtung, Vorausahnungen und unter Umständen auch Anregung der Modeschwankungen und Ausgleichung ihrer Wirkungen werden zu ihren eigentümlichen Aufgaben.

Aus diesem Grunde ist auch wohl die Entstehung der sogenannten „Ersatzstoff-Industrie" zu erklären, die in den letzten Jahren jenen gewaltigen Aufschwung nahm. Dies dürfte wohl auch darauf zurückzuführen sein, daß die Warenhäuser in ihrem schon des öfteren erwähnten Bestreben, das Publikum mit wohlfeilen, billigen Waren zu versorgen, gerade diesem neuen Zweig der entstandenen Industrie ihre besondere Aufmerksamkeit zuwandten und ihn pflegten; man denkt hierbei unwillkürlich an die überaus mannigfaltige Verbreitung und Verarbeitung der Kunstseide, die heute schon zu einem der gebräuchlichsten und vielbegehrtesten Artikel in ihren verschiedenen Fabrikationen geworden ist und besonders von den weniger kaufkräftigen Volksschichten sehr begehrt wird.

2. Die eigenen Fabriken und die Beteiligungen an anderen Fabrikunternehmungen.

Wie haben sich nun die Warenhäuser zu dem Problem der vertikalen Konzentration, also zur eigenen Produktion ihrer Waren, gestellt? Aus der Natur der Sachlage heraus war es vor dem Kriege nur dem Tietz-Konzern, als dem damals wohl bedeutendsten deutschen Unternehmen möglich, hierzu Stellung zu nehmen. Der Umstand, daß der Tietz-Konzern bis zum Kriege sich nur einige, sehr wenige und unbedeutende Produktionsbetriebe angegliedert hatte, liegt vielleicht in der Tatsache begründet, daß in jenen Jahren die wirtschaftliche Entwicklung überhaupt nicht in diese Richtung das Unternehmen drängte, da ja der Warenbezug bei der Stetigkeit der Marktlage eine so risikolose Lieferung ermöglichte, daß man überhaupt nicht auf solche Gedanken kam; zum Teil mag es aber auch daran liegen, daß trotz des langen Bestandes des Tietz-Konzernes sich diese Tendenz nach vertikaler Konzentration niemals in so ausgeprägtem Maße gezeigt hat, wie bei dem Karstadt-Konzern. Mag es deshalb auch schwierig sein, bei einem Vergleich dieser beiden größten deutschen Warenhauskonzerne zu einem Urteil darüber zu gelangen, wer von beiden heute den größeren Machtkomplex darstellt, so dürfte wohl doch mit ziemlicher Sicherheit behauptet werden, daß der Karstadt-Konzern unter besonderer Berücksichtigung seines kurzen Bestehens in der Frage der vertikalen Konzentration die Führung übernommen und den Tietz-Konzern überflügelt hat. Eine volkswirtschaftliche Wertung dieses Problems wird bei der Schlußbetrachtung versucht werden.

Ein gewaltiger Umschwung in der Frage der Eigenproduktion trat durch den Krieg und seine Folgeerscheinungen ein; jetzt mußte die Frage der Warenbeschaffung unter ganz anderen Gesichtspunkten betrachtet werden. Es war eine Zeit der Hochkonjunktur unserer

Wirtschaft, wo bei der vollen Beschäftigung der Werke in der Inflationszeit die Unternehmungen wie Pilze aus der Erde schossen. So wollte auch der Karstadt-Konzern eigene Unternehmungen gründen oder schon bestehende Betriebe übernehmen. Wie schon oben angedeutet, kam der Umstand hinzu, daß man bei einer beabsichtigten Verbilligung der Waren den Produktionsweg abzukürzen versuchte, indem man möglichst direkt vom Erzeuger zum Verbraucher die Waren leiten wollte. Die sich also bietende Gelegenheit ergriff die Konzernleitung eifrig und versuchte, sie zweckmäßig auszugestalten.

Aber noch ein anderer Punkt war von der größten Bedeutung. Während weite einsichtige Kreise des deutschen Wirtschaftslebens mit allen Kräften auf einen allmählichen, durchgreifenden Preisabbau und auf eine Verbilligung sämtlicher Konsumartikel bedacht waren, hatte die Entwicklung manche Kartelle und Konventionen gezeitigt, die diesen Bestrebungen nicht genügend Rechnung trugen. Insbesondere war das Streben der Großbetriebe im Einzelhandel, den unnützen Zwischenhandel auszuschalten, gerade durch die Bestrebungen der Konventionen und Kartelle vielfach zunichte gemacht, welche entweder eine direkte Belieferung des Einzelhandels durch die Produzenten verboten oder doch vielfach den Einzelhandel in den Preisen gegenüber einem an Bedeutung geringeren Großhandel benachteiligten. Der Karstadt-Konzern mußte also auch auf diesen Punkt sein Augenmerk richten, diese Bestrebungen zu durchkreuzen.

Die ersten Nachrichten von der Uebernahme eigener Fabriken zeigt gleich der erste Geschäftsbericht der Rudolph Karstadt-Aktiengesellschaft, welcher für das Jahr 1920 herausgegeben wurde. Dort heißt es, daß im vergangenen Jahre, also bereits 1919, zuerst eine Baumwollspinnerei und -Weberei in Bocholt übernommen sei, welche früher unter der Firma S. A. Weyl & Sohn dort betrieben wurde; wir finden seit jener Zeit die Herren Fritz Weyl im Aufsichtsrat der Karstadt A.-G. und C. Weyl im Vorstand derselben vertreten. Ebenso wurde in Bocholt die der Firma Gebrüder Braunschweig gehörige Buntweberei in das Karstadt-Unternehmen aufgenommen. Es ist für ein großes Warenhaus-Unternehmen sehr bezeichnend, daß es sich zuerst in Beziehung auf Textilwaren eine größere Unabhängigkeit zu verschaffen suchte, da gerade in diesem Artikel das Hauptgeschäft liegt. Infolgedessen brachte man noch drei weitere Unternehmungen der ähnlichen Branche während des Jahres 1919 in den aufblühenden Konzern hinein, nämlich zwei Häuser in Berlin, eine Wäsche- und Schürzenfabrik in Berlin, Gormannstraße und ein Konfektionsunternehmen von Kinderkleidern und Modewaren in Berlin, Ritterstraße. Auch traf es sich sehr günstig, daß die Gardinenfabrik der Firma Fränkel & Hering in Auerbach, welche schon größere Lieferungen für den Karstadt-Konzern gemacht hatte, in jener Zeit unter aussichtsreichen Bedingungen übernommen werden konnte. Des weiteren wurde ein Fabrikationsunternehmen für Herren- und Knabenkleider in Stettin, Paradeplatz geschaffen. Da man in den vielen einzelnen Filialen des Konzerns bedeutendes Reklamematerial gebrauchte und überhaupt die Papierfabrikation in

vieler Hinsicht reichliche Beschäftigung durch die Bestellungen der Warenhäuser erhält, so sah man sich auch hier bald nach einem Unternehmen um, welches den gesteigerten Anforderungen würde genügen können. Aus diesem Grunde wurde ebenfalls noch in demselben Jahre die Firma Walter Kleestadt in Essen, die später nach Hamburg übersiedelte, übernommen, welche die Herstellung von Etiketten, Drucksachen, Papierwaren aller Art, Hut- und Wäschebeuteln besorgt und daneben einen Großhandel in Papier betreibt. Aus den nachfolgenden Berichten ist zu erwähnen, daß die vertikale Konzentrationstendenz des Konzerns, weil sie im Warenhandel bisher wenig oder garnicht üblich war, vielfach Gegenstand wirtschaftlicher Erörterungen der Presse gewesen sind. Diese Erwähnungen waren häufig von Kommentaren begleitet, daß der Konzern erst in Zeiten einer wieder normalen Wirtschaftslage den Beweis der Richtigkeit erbringen müßte; man wies darauf hin, daß in der Vorkriegszeit sich solche Versuche nicht sonderlich bewährt hätten, was zweifellos richtig war. Aber man hatte sich in dieser Beurteilung eben den Standpunkt nicht zu eigen machen können, daß die gänzlich veränderten Verhältnisse eben andere Maßnahmen bedingten. Denn in der Vorkriegszeit war ein Ueberangebot und eine Ueberproduktion in allen erdenklichen Waren vorhanden, da uns unsere hochvalutarische Währung die Waren aller Herren Länder zuführte. Dagegen war in jenen schweren Jahren ein großer Ausfall in der Erzeugung und Einfuhr aller Artikel auf dem gesamten Warenmarkt an der Tagesordnung, und da man die Meinung damals schon hegte, die sich hernach als sehr richtig herausstellen sollte, daß dieser Zustand bei der Lage der Währung einerseits und bei der durch den damaligen Achtstundentag geminderten Erzeugung andererseits sich in Jahren nicht ändern würde, so fuhr man in der Angliederung und im Ausbau von Fabrikationsunternehmungen fort, weil man darin allein eine wenn auch nur bescheidene Milderung der Schwierigkeiten in der Warenversorgung sah.

Das Jahr 1922 brachte aus den oben genannten Gründen weitere sehr bedeutende Erweiterungen; so wurde die Fabrikation von Knaben-Konfektion im eigenen Betriebe in Berlin, Chausseestraße, aufgenommen; weiter erwarb man die Blech- und Lackierwarenfabrik vormals Robert Katsch G. m. b. H. in Döbeln, die nach der Uebernahme aufs modernste ausgestattet und erweitert wurde.

Daneben laufen die dauernden technischen Verbesserungen der bereits übernommenen Betriebe; so wurde in der Spinnerei und Weberei in Bocholt eine neue, moderne Hochleistungskessel- und Turbinenanlage eingebaut mit automatischer Kohlenzuführung und Wanderrost, sowie eine vollkommene Elektrifizierung vorgenommen. Man hoffte damit zu einer äußerst möglichen Kohlenersparnis zu kommen, welche Frage gerade in der damaligen Zwangswirtschaft sehr akut war.

Die Hauptsorge der Konzernleitung galt unabläßig weiter dem Bemühen, den Aktionsradius zu vergrößern und die Betriebe zu vervollkommenen. Als wichtigstes Unternehmen wird immer wieder die Bocholter Filiale bezeichnet; es war bislang noch nicht gelungen,

sich von dem Bezuge fremder Garne unabhängig zu machen. Durch einen glücklichen Zufall wurden da die dem Unternehmen noch fehlenden Spindeln in England zu dem dritten Teile ihres Wertes erstanden, und so konnte nun der Ausbau vollendet werden, der im Interesse der Leistungsfähigkeit auf diesem Gebiete eine zwingende Notwendigkeit und für die Engros- und Exportorganisation von außerordentlicher Wichtigkeit war.

Wenn man nun auch schon häufig von seiten der Konzernleitung zum Ausdruck gebracht hatte, daß nach der bisherigen Entwicklung das Programm wohl als vorläufig abgeschlossen gelten sollte, so brachten dennoch die folgenden Jahre einige weitere Erwerbungen auf dem Gebiete der vertikalen Konzentration. So wurde in Barmen ein Betrieb mit Band-, Litzen-, Spitzen- und Schnürriemenfabrikation aufgenommen; in Kassel-Bettenhausen ging die Fabrik von Friedrich Engelhardt in den Besitz der Karstadt-Gruppe über, welche sich mit mit der Herstellung von Blaudrucken und Leinenfärberei beschäftigt. Zur Vervollständigung des Ueberblicks ist hierbei zu erwähnen, daß nach den neuesten Informationen sich der Karstadt-Konzern weiter eine eigene Konservenfabrik in Braunschweig und eine Strumpfwarenfabrik in Chemnitz angegliedert hat. Eine Tabelle der eigenen Fabrikationshäuser im Anhang gibt eine kurze Uebersicht.

Es ist bei dem großen Geschäftsumfange des Konzerns sehr wertvoll, wie man sich bemühte, in möglichst vielen Branchen sich auf eigene Füße zu stellen, und wenn man oben gesehen hat, in welcher Form dies bewerkstelligt wurde, so macht dies doch nur einen verhältnismäßig kleinen Teil im Hinblick darauf aus, wie viele Branchen doch ein Warenhaus-Konzern in sich vereinigt. Daher steht der Karstadt-Gruppe noch ein weites Betätigungsfeld offen, und der rastlos strebende Geist seiner Unternehmer wird sich gerne diesem Ziele widmen; und so wird man nach den guten Erfahrungen, die man im Laufe der Jahre bereits mit diesen Einrichtungen machen durfte, auf dem bereits beschrittenen Wege rüstig vorwärts streben.

Wie groß der Einfluß der vertikalen Konzentration auf den Geschäftsumfang des Karstadt-Konzernes ist, mag aus der Notiz hervorgehen, daß die eigene Produktion nur ungefähr 15 Prozent des Warenumsatzes beträgt, während ca 85 Prozent anderweitig gekauft werden müssen.

Die Geschäftsleitung der Karstadt A.-G. wendet sich in ihren Ausführungen häufig gegen das Wort „Konzern". In dem Bericht für das Jahr 1924 fühlt sie sich zu dem Ausspruch veranlaßt, daß sie sich immer bemüht habe, das Unternehmen rein auf seine eigenwirtschaftlichen Zwecke zu beschränken. Daß man niemals daran gedacht habe, wesensfremde Erwerbungen zu machen; die ganzen Betriebe seien ausschließlich Glieder in ein und demselben Räderwerk und sie dienen nur dem einzigen Zwecke, die Waren nach Möglichkeit zu verbilligen und die Leistungsfähigkeit in jeder Hinsicht zu verstärken. In diesem Bestreben habe man in den letzten Jahren alles aufgeboten, um die eigenen Produktionsbetriebe zu verbessern.

II. Hauptteil:

Die Finanzierung des Karstadt-Konzerns.

A. Der Kapitalbedarf des Konzerns.

1. Laufender Bedarf.

Die vorhergehenden Abschnitte der Arbeit haben in kurzen Zügen ein Bild vom Aufbau des Karstadt-Konzerns zu entwerfen versucht und dargelegt, wie vielverzweigt sich der Konzern in seinen einzelnen Betrieben und Abteilungen gestaltet! Es ist nun zu untersuchen, wie die Finanzierungsfrage im einzelnen durchgeführt ist, wie die einzelnen Stellen innerhalb des Konzerns immer wieder mit den nötigen Barmitteln versehen werden, wie sich der gesamte Kapitalbedarf zu den verschiedenen Zeiten gestaltet hat und wie diese Frage immer wieder zu einer glücklichen Lösung geführt wurde. Um einen Ueberblick über den bedeutenden Kapitalbedarf des Konzerns zu bekommen, dürfte es sehr zweckmäßig sein, unter zwei Gesichtspunkten diese Betrachtungen zu führen. Faßt man zunächst einmal den laufenden Bedarf an Kapital ins Auge, der seine typische Ausprägung in der sich immer wiederholenden Waren-Investion findet. Es ist bezeichnend, daß bei einem Warenhaus-Konzern dieser Posten „Waren" den Hauptwesensbestandteil bildet, und so wird hierdurch das bedeutendste Kontingent, nämlich ungefähr 65 Prozent des Gesamtbedarfes, gestellt. Dieser Durchschnitt von 65 Prozent erscheint sehr hoch, und es muß daher genau darauf geachtet werden, daß der Prozentsatz für diese Objekte sich nicht mehr steigert, weil dies sonst leicht auf Kosten der unter allen Umständen besonders zu pflegenden Liquidität geschehen könnte.

Die Höhe dieser Waren-Investition erklärt sich zum Teil daraus, daß ja in Uebereinstimmung mit dem inneren Kern der einzelnen Filialen man gezwungen ist, in sehr viele und mannigfaltige Artikel das Anlagekapital hineinzustecken, sodann muß auch immer ein größerer Vorrat an Waren gehalten werden, welcher ebenfalls große Kapitalaufwendungen erfordert; diese Vorräte bleiben oft eine nicht geringe Spanne Zeit dort liegen und muß deren Verzinsungsquote durch einen entsprechenden Warenpreis oder durch Aufschläge auf andere Waren herausgeholt werden. Auch die Frage des Kapitalumschlages hängt mit dem Problem der Kapitalinvestition aufs engste zusammen. Es ist bereits früher darauf hingewiesen worden, wie verschiedenartig sich der Kapitalumschlag bei den einzelnen Warengattungen stellt, und daher kommt es für die Kapitalkalkulation

sehr in Frage, ob man auf längere Zeit die Mittel festlegt oder ob man bald wieder darüber verfügen kann. Es ist nun interessant zu beobachten, wie die Leitung des Karstadt-Konzerns bemüht ist, um auch im Interesse einer guten Liquidität der Gesellschaft die Waren-Investition auf ein Minimum herabzudrücken. Einen schlagenden Beweis hierfür liefern die Zahlen des Postens „Waren" in den beiden letzten Bilanzen; im Geschäftsbericht für das Jahr 1925 wurden hier ca 51 Millionen Mark ausgewiesen, und es zeigt der Bericht für 1926 einschließlich des großen übernommenen Warenbestandes der Firma Emden Söhne nur eine verhältnismäßig sehr geringe Erhöhung auf ca 60 Millionen Mark.

Eine weitere starke Inanspruchnahme äußert sich in den etwas geringeren laufenden Ausgaben, in den allgemeinen Generalunkosten, unter welchen man die Aufwendungen für Löhne, Gehälter, Reklame, Steuern usw. versteht. Diese Ausgaben erreichen oft eine nicht unbeträchtliche Höhe, und in allen Generalversammlungen der deutschen Aktiengesellschaften wird gerade immer dieser Bilanzposten wegen seiner Höhe bemängelt; in finanzieller Beziehung ist hier zu erwähnen, daß immer kurzfristige Gelder für diese Zwecke bereitgehalten werden müssen. Daß gerade die Steuern oft zu gewaltigen Summen anwachsen können, darauf wirft besonders der Geschäftsbericht vom Jahre 1924 ein treffendes Schlaglicht, in welchem ausgeführt wird, daß für das abgelaufene Geschäftsjahr an Steuern ca sieben Millionen Mark gezahlt werden mußten, das ist mit anderen Worten eineinhalb mal mehr als der ganze Reingewinn. Durch vorsichtige und geschickte Kapitaldisposition muß eine Begleichung dieser Unkosten sichergestellt werden.

Die Rolle der Außenstände und Debitoren darf bei dieser Betrachtung nicht übergangen werden. Bei der heutigen Wirtschaftslage ist hierauf spezielle Rücksicht zu nehmen, denn der gesamte Kapitalmarkt befindet sich auch heute noch in einer ziemlichen Anspannung, und es sind die Kreditmöglichkeiten relativ beschränkt, wie es auch in den immer noch überhöhten Zinssätzen sich widerspiegelt. Die Debitoren machen ungefähr 5—6 Prozent des Gesamtkapitalbedarfes aus. Unter den einmaligen Kapitalanforderungen ragt besonders das Grundstück-Konto hervor, welches die Gesamtbilanz in ziemlicher Höhe belastet und ungefähr 7 Prozent wie oben ausmacht. Man ist bemüht, diesen Posten durch regelmäßige Abschreibungen zu verringern, wie man es überhaupt bei dem Karstadt-Konzern sehr interessant verfolgen kann, daß man den Grund und Boden nicht allzu sehr mit Hypotheken belastet. Bei der Betrachtung der Obligationsschuld und der Hypotheken wird hierauf noch näher einzugehen sein. Im Zusammenhange hiermit macht auch die Effektenbeteiligung häufig größere Kapitalien erforderlich, deren Höhe aber sehr schwer zu bestimmen ist, da die Beträge dauernden Schwankungen unterworfen sind und aus den Bilanzen die dort gemachten Anlagen nur einer sehr vorsichtigen Beurteilung unterzogen werden dürfen. Die im Anhang angefügte Tabelle 3 versucht die Beteiligungen der Karstadt A.-G. zu umreißen.

2. Einmaliger Bedarf.

Wie ist es in diesem weitverzweigten und ausgedehnten Konzern nur möglich, all diesen gewaltigen Kapitalanforderungen Rechnung zu tragen? Die nun folgende chronologische Entwicklung der finanziellen Verhältnisse wird versuchen, einen Einblick darin zu gewähren. Wie bei dem äußeren Aufbau des Konzerns, so hat man auch bei der Finanzierung dieses Unternehmens schon gleich zu Anfang den Standpunkt vertreten, daß die finanziellen Transaktionen ganz besonders zu einer Zentralisierung drängten. Aus diesem Grunde hat man die Finanzzentrale nach Hamburg in das Verwaltungsgebäude verlegt. Durch diese Stelle laufen nun all die vielen feinen finanziellen Fäden der Filialen zusammen, hier strömen die vielen kleinen Geldbächlein zu einem gewaltigen Kapitalstrom zusammen. Die einzelnen Abrechnungsstellen überweisen ihren Ueberschuß täglich an diese Zentrale, durch welche nun die sämtlichen finanziellen Verpflichtungen geregelt werden. Auf diese Weise ist es viel eher möglich, einen Ueberblick über die Gesamtfinanzlage zu erhalten, was unbedingt im Interesse einer wohldisziplinierten Organisation erforderlich ist.

Als die Trägerin des Gesamtrisikos ist die Zentrale bankmäßiger Geldgeber aller eigenen und der im Einkaufsring zusammengeschlossenen Zweigniederlassungen. Durch sie wird der gesamte Kapitalbedarf der Abteilungen geregelt, sie hält grundsätzlich alle liquiden und festen Mittel des Unternehmens zusammen, um sie billigerweise wieder zu verteilen. Sachgüter, Kapitalien, Kredite bei anderen Geldgebern oder auch Rechte, die den Filialen zur Verfügung gestellt sind, gehören eigentlich zur Zentralleitung und gelten deshalb nur als geliehen. Die Filiale muß also dafür Zinsen entrichten, deren Höhe gewöhnlich einige Prozente über dem Reichsbankdiskont liegt, also genau wie bei den Krediten von seiten einer Bank, die sonst wohl in Anspruch genommen werden müßte. Doch ist im allgemeinen die Zentrale als der günstigere Geldgeber anzusehen, da ja die zu zahlenden Zinsbeträge und Provisionen innerhalb des Unternehmens wieder zur Verwendung gelangen können. Die Filiale hat die Zinsen und Provisionen aus sich selbst herauszuwirtschaften, ein Punkt, welcher schon bei der Selbständigkeit der einzelnen Filialen berührt wurde.

Es ist im Anschluß hieran zu erwähnen, daß in der letzten Zeit sich die Stimmen vermehrt haben, die von einer Verlegung der Finanzzentrale von Hamburg nach Berlin wissen wollten; und wenn man den Zeitungsnachrichten über die letzten gewaltigen Grundstückskäufe der Karstadt A.-G. im Westen Berlins einigen Glauben schenken darf, so scheint die Möglichkeit einer Verlegung durchaus im Rahmen der Ausbreitungstendenz des Karstadt-Konzerns zu liegen.

B. Die Kapitaldeckung des Konzerns.

1. Durch das Aktienkapital.

Wie wird nun für die Deckung dieses vielseitigen Kapitalbedarfs gesorgt? Diese Frage, die in den verschiedenen Zeitepochen eine eigenartige Bedeutung gewonnen hatte, läßt es geboten erscheinen, einmal die rein finanzielle Entwicklung dieses großen Warenhauskonzerns einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Werfen wir also einen Blick auf den chronologischen Verlauf der Entwicklung der Aktiengesellschaft Rudolph Karstadt; denn die vor diesem Zeitpunkt liegenden Ereignisse dürften von untergeordneter Bedeutung sein.

Das Karstadt'sche Unternehmen wurde zunächst in Aktienform gebracht, während die Firma Althoff erst später übernommen werden sollte. Der Geschäftsinhaber (Komplementär) der Kommanditgesellschaft Althoff erhielt zunächst den stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat. Für diesen Schritt dürften zwei Gründe maßgebend gewesen sein. Erstens wollte man vermeiden, daß die Bewertung der Unternehmung zu sehr durchgriffe, — man nahm tatsächlich die letzte Jahresbilanz als Gründungsbilanz —; zum anderen war die formale Höhe des Aktienbetrages, den die anderen Mitgründer, Banken usw. zeichneten, relativ so gering, daß sie kaum in Frage kamen.

Alle in der letzten Jahresbilanz der Rudolph Karstadt Kommanditgesellschaft aufgeführten Aktiven und Passiven wurden übernommen mit Ausnahme der Anteile der erwähnten beiden Leipziger Grundstücksgesellschaften in Höhe von 250 000 Mark und 400 000 Mark, ebenso waren bei der Uebernahme der Passiven ausdrücklich die auf deren Namen lautenden Verpflichtungen ausgenommen. Die neue Aktiengesellschaft sollte unter allen Umständen von irgend einer Berührung mit den Hypotheken in Höhe von einigen hunderttausend holländischen Gulden, mit denen damals jene Grundstücksgesellschaften ihre Leipziger Grundstücke belastet hatten, freigehalten werden.

Der Ueberschuß der übernommenen Aktiven betrug 64 051 405,21 Mark. Der persönlich haftende Gesellschafter der Rudolph Karstadt Kommanditgesellschaft, Herr Rudolph Karstadt, erhielt dafür 38 999 Stück Aktien zu je 1 000 Mark, bewertet zu 130 Prozent. Der den Betrag von 38 999 000 Mark plus 30 Prozent Agio = 50 698 700 Mark übersteigende Betrag von 13 352 705 Mark wurde Herrn R. Karstadt als Guthaben bei der Aktiengesellschaft gutgebracht. Von den restlichen nominal 1 001 000 Mark Aktien übernahm gleichzeitig zum Kurse von 130 Prozent der Barmer Bankverein Hinsberg, Fischer & Co. nominal 334 000 Mark, die Kommerz- und Privatbank Hamburg nominal 333 000 Mark, die Darmstädter- und Nationalbank, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Berlin, nominal 333 000 Mark und Herr Kommerzienrat Schöndorff nominal 1 000 Mark Aktien. Das bei

der Ausgabe der Aktien erhobene Aufgeld von 30 Prozent wurde mit 12 000 000 Mark dem gesetzlichen Reservefond zugeführt.

Die beteiligten Banken sicherten sich ihren Einfluß innerhalb des Unternehmens durch Entsendung von leitenden Persönlichkeiten in den Aufsichtsrat, und zwar war der Barmer Bankverein durch seinen Direktor Ludwig Arioni, die Commerz- und Privatbank Hamburg durch ihren Bankdirektor Ferdinand Linke und endlich die Darmstädter- und Nationalbank durch den bekannten Dr. Hjalmar Schacht vertreten. Man konnte umso weniger auf die Mithilfe der Großbanken verzichten, als gerade sie die geeignete Stelle sind, die vorteilhaft solche Gründungen finanzieren und dann für eine Vertreibung der Wertpapiere gegen eine kleine Provision sorgen.

Eine Kritik dieser geschilderten Gründungsvorgänge hat eine beträchtliche „Untergründung" festzustellen. Rücksichten auf die Verminderung der Gründungskosten und steuerlichen Maßnahmen sind hier ausschlaggebend gewesen. Einen Beweis hierfür kann man schon darin erblicken, daß bereits im folgenden September, d. h. vier Monate nach der Gründung, das Kapital um ca 100 Prozent auf 30 Millionen Mark erhöht wurde; sehr bezeichnend ist hier die Emission der neuen Aktien ohne Bezugsrecht zu ca 160 Prozent. Die Hälfte des zu erhöhenden Betrages, also 20 000 000 Mark Aktien tauschte man gegen die Kommanditanteile der Kommanditgesellschaft Theodor Althoff ein. In dem damaligen Prospekt für die Emission sollte diese Kapitalserhöhung „Angliederungszwecken" dienen.

Die folgenden mehrfachen Kapitalserhöhungen finden ihren Grund einerseits in den mit der Inflation sich dauernd vermindernden Betriebsmittelfonds, andererseits erforderte die Verwirklichung der weitgehenden Ausdehnungsbestrebungen damals gewaltige Kapitalien. Und der Kapitalmarkt war ja gerade in jener Zeit sehr aufnahmefähig, wie schon früher hervorgehoben wurde.

Aus diesen Umständen ist es zu erklären, daß die bald darauf folgenden Kapitalerhöhungen im Januar 1921 um 30 000 000 Mark bei einem Emissionskurse von 160 Prozent vor allem der Uebernahme der Spinnereien und Webereien der Firma S. A. Weyl & Sohn und der Firma Gebrüder Braunschweiger in Bocholt galt. Die neuen Aktien wurden von einem Bankkonsortium zu 160 Prozent übernommen mit der verpflichtenden Maßgabe, den bisherigen Inhabern der Firma S. A. Weyl & Sohn und der Firma Gebrüder Braunschweiger insgesamt 7 000 000 Karstadt-Aktien als Kaufpreis für die beiden von ihnen übernommenen Betriebe in Bocholt zu übereignen. Die restlichen nominal 23 000 000 Mark verblieben dem Konsortium, 18 000 000 wurden wieder dem Reservefonds zugeführt. Weiter wurden die Mittel dazu verwandt, als kurze Zeit später die Druckerei und Etikettenfabrik Walter Kleestadt in Essen übernommen wurde und ferner damals die Gardinenfabrik von Fränkel & Hering in Auerbach i. V. In diesen Geschäftsübernahmen zeigten sich die ersten Sprößlinge der vertikalen Konzentration; durch diese beiden letzten Erwerbungen war die Zahl der eigenen Produktionsbetriebe auf sieben angewachsen.

Der September 1921 brachte eine neue Kapitalserhöhung um 65 000 000 Mark, was eine sechzigprozentige Vergrößerung der Betriebsmittel bedeutet. Diese Erhöhung sollte ebenfalls wieder „freihändig" verwertet werden. 55 000 000 Mark wurden den alten Aktionären zu einem Kurse von 130 Prozent im Verhältnis 2:1 angeboten. Das Aktienkapital betrug nunmehr 175 000 000 Mark. Die Presse meldete bei der Kapitalserhöhung, daß der erneute Geldbedarf in der Hauptsache durch Einbeziehung neuer Produktionsunternehmungen in den Karstadt-Konzern verursacht sei. Im November — und damit setzt die Verwendung der restlichen 10 000 000 Mark ein, welche die Verwaltung bei der letzten Erhöhung zu ihrer Verfügung gelassen hatte, — erfolgte eine kommanditarische Beteiligung großen Stils an einer Berliner Herrenkleider-Fabrik, ferner wurden alle Stammanteile einer der größten und namhaftesten Damen-Konfektionshäuser Berlins erworben, nämlich die der Firma Herz & Meyer, Berlin.

Im weiteren Verlauf gründete man im Januar 1922 ein Detail-Unternehmen für Kinderkonfektion, eines der größten und bekanntesten seiner Art in Deutschland, nämlich die Firma Emma Bette, Bud und Lachmann, Berlin, unter namhafter Mitwirkung der Karstadt A.-G., die dem Berichte nach die Aktienmajorität erwarb. Auf die gleiche Art und Weise wurde eine Leipziger Pelzwaren-Zurichterei und -Färberei, bislang eine offene Handelsgesellschaft, unter der Firma „Rauchwaren A.-G." mit einem Kapital von 10 000 000 Mark in Aktienform gebracht, ebenfalls unter bedeutender Beteiligung der Karstadt-Gruppe. Der Sitz der Gesellschaft wurde nach Hamburg verlegt, in Leipzig war eine Zweigniederlassung eingetragen. Desgleichen finden wir einen ähnlichen Vorgang bei dem großen Berliner Pelzkonfektionshause Heymann & Felsenburg, welche Firma ebenso die Form einer Aktiengesellschaft erhielt mit einem Kapital von 8 000 000 Mark, wovon wiederum die Karstadt-Gruppe sich die Aktienmajorität zu sichern wußte. In Oelsnitz i. V. gründete man aus einem Einzelunternehmen im Sommer 1921 die vogtländische „Kongreß- und Madras-Weberei" mit einem Kapital von 3 000 000 Mark unter denselben Erscheinungen wie oben.

In stürmischem Tempo nahm die Entwicklung ihren Fortgang. In Altona an der Elbe wurde um dieselbe Zeit die „Victri A.-G. für Seifen- und Parfumerie-Fabrikation" ins Leben gerufen. Die Aktien dieser Gesellschaft wurden zum größten Teil von den Vorstands-, Aufsichtsrats- und sonstigen Mitgliedern leitender Stellen der Karstadt A.-G. gezeichnet. Diese Gründung aber stellte damals eine relativ noch sehr lose Bindung mit dem Karstadt-Konzern dar, da dieser noch nicht allzu sehr beteiligt und wenig risikobelastet war; der heutige Status dagegen zeigt eine Beteiligung der Karstadt-Gruppe in Höhe von 55 Prozent des Aktienkapitals.

Im Frühjahr 1922 wurde in Bielefeld eine Herrenwäsche-Fabrik unter eigenem Namen ins Leben gerufen und in Döbeln eine kleinere Blechwarenfabrik angekauft, bei der aber die Verhältnisse in Beziehung auf einen späteren Ausbau sehr günstig lagen. Zu ungefähr derselben

Zeit wurde wiederum unter „namhafter Beteiligung" der Rudolph Karstadt A.-G. die „Schuhwarenfabrik Rheinland A.-G." in Barmen mit einem Kapital von 6 000 000 Mark ins Leben gerufen.

Inzwischen hatte man wiederum dem großen Kapitalbedürfnis Rechnung tragen müssen und das Aktienkapital um 75 000 000 Mark vermehrt, was einem Prozentsatz von 50 % entspricht. Daß auch diese Erhöhung in Verfolg der Gesellschaftsinteressen begeben wurde und die entsprechende Ausführung der Verwaltung überlassen ist, steht wohl außer allem Zweifel. So zog man weitere Unternehmungen der verschiedenen Produktionsformen mit diesen Mitteln in den Kreis des Karstadt-Konzerns hinein, so zum Beispiel auch die „Patria-Versicherungsgesellschaft", die alle möglichen Versicherungsarten betreibt, ferner die Bache-Eichwald-Werke in Leipzig, die sich mit der Herstellung von Lederwaren und Koffern befassen; hinzu kam die „Strohhut A. G." in Frankfurt und die Ludwig Ganz A.-G. in Mainz.

Es folgte dann eine hundertprozentige Kapitalserhöhung im Dezember 1922, bei welcher sich die jungen Aktien auf einen Kurs von 315 Prozent stellten. Hierdurch wurde wieder eine Basis geschaffen, auf welcher man weiter den Konzernaufbau betreiben konnte. Es folgt dann endlich die letzte Kapitalserhöhung um 150 000 000 Mark bis zu 650 000 000 Mark im Dezember 1923, womit diese Inflationsperiode ihren Abschluß findet. Irgendwelche Vergleiche sind in dieser inflationistischen Periode sehr schwer möglich, da der schwankende Maßstab unserer deutschen Währung alle derartigen Versuche illusorisch machen würde.

In einer kurzen Zusammenfassung wäre über die Finanzierung des Karstadt-Konzerns von den Zeiten der Gründung an durch die Inflation hindurch bis zur Goldmarkumstellung zu sagen, daß in diesem Zeitabschnitt der Kapitalbedarf ein ganz ungeheuerer war, der erstens durch unsere sich dauernd entwertende Währung und der sich daraus ergebenden stetigen Betriebsmittelverringerung begründet wurde, welche eine fortwährende Auffüllung nötig machte, und zweitens in der gewaltigen Konzentrationstendenz ihren Ausdruck findet; man wollte immer mehr Unternehmungen der Karstadt-Gruppe einverleiben und konnte dies nur durch finanzielle Transaktionen bewerkstelligen. Die technische Durchführung dieser Kapitalsbedarfsdeckung lag in der Natur der Sache, nämlich in den jeweiligen und bedarfsmäßigen Kapitalserhöhungen. Man wird sich nach den obigen Ausführungen der Erkenntnis nicht verschließen können, daß der Karstadt-Konzern in der Inflationsperiode seinen gewaltigsten Ausschwung genommen hat. Die so gewonnenen Ausmaße haben des öfteren in der Literatur Veranlassung zu ernsten Besorgnissen gegeben; man stellte eine unvermeidliche Rückentwicklung wie bei vielen anderen Unternehmungen in Aussicht Doch wird im Verlauf der Ausführung zu zeigen sein, daß nicht nur diese Befürchtungen sich als inhaltlos erwiesen haben, sondern daß nach der Sanierungsperiode der Karstadt-Konzern seine alten Grundsätze weiter verfolgte. Unter dem Drucke der katastrophalen

Entwicklung der deutschen Mark in der zweiten Hälfte des Jahres 1923 konnte sich auch die Regierung der von der Praxis schon seit längerer Zeit erkannten Notwendigkeit der Umstellung des gesamten Wirtschaftslebens von der Papiermark auf Goldmarkrechnung nicht mehr entziehen, lag es doch auch im eigenen Interesse des Reiches, eine solche Umstellung vorzunehmen. So wurde diese durch die Ende 1923 erlassene Steuernotverordnung für alle Unternehmungen obligatorisch.

Der Idee nach nach sollte die Umstellung nur eine rein rechnerische sein, das Problem lag in der Rekonstruktion der Vermögenslage der Unternehmung und einer eventuellen Sanierung der Kapitalslage, d. h. einer Vereinigung der finanziellen Seite. Aufgabe des letzten Punktes ist es, die Kapitalrechte und Kapitalbeträge einer gründlichen Untersuchung zu unterziehen und zu überlegen, wie weit man mit dem vorhandenen Kapital überhaupt durchkommt. Praktisch lagen die Dinge damals wohl so, daß die Frage der Kapitalbeschaffung in ausreichendem Maße an die erste Stelle zu setzen war, und daß erst nach Lösung dieser Angelegenheit an die Frage der zukünftigen Betätigungsmöglichkeit und der damit verbundenen Notwendigkeit der Vermögensdisposition herangetreten werden konnte.

Die Politik der Umstellung hatte vor allem davon auszugehen, daß nur ein so großes Kapital ausgewiesen wurde, als man normalerweise in Zukunft angemessen verzinsen konnte. Diese Einstellung also geht von der Ueberlegung aus, welche Umsätze unter normalen Verhältnissen der Betrieb in Zukunft tätigen kann und welcher Gewinn ihm daraus zufließen wird. Ferner liegt es sehr im Interesse des Kredites, auf eine stabile Dividende Wert zu legen, weil gerade eine solche Maßnahme den Kredit außerordentlich hebt und festigt, da man von dieser Voraussetzung aus sich zu Rückschlüssen auf einen guten, geregelten und gewinnbringenden Geschäftsgang berechtigt glaubt. Man könnte aber auch die Ansicht vertreten, das verantwortliche Kapital wesentlich kleiner zu gestalten, um auf diese Weise die Rente zu erhöhen. Aber in diesem Falle würde ein zu gering bemessenes Aktienkapital wieder nicht im Interesse eines guten Kredites liegen, denn auch die Funktionen der Garantieleistung und der Repräsentation des Aktienkapitals dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Es geht nicht an, daß man nach außenhin ein sehr kleines Kapital ausweist, wenn die Kreditansprüche, die an die Unternehmen gestellt werden, unter Umständen so erheblich sind, daß man die Kreditwürdigkeit des Betriebes prüft; und da muß unbedingt das garantiepflichtige Kapital auch nach außen hin in einem bestimmten Verhältnis zu den Schulden stehen.

Die Bemessung des Kapitals und die Zumutungen, die man an die Aktionäre hinsichtlich der Zusammenlegung stellte, richteten sich auch weiter danach, wieweit man an die Aufnahme neuer Kapitalien durch Aktien dachte und unter welchen Bedingungen man diese aufnehmen wollte. Ein Vergleich des umgestellten Aktienkapitals mit dem der Vorkriegszeit ist nicht möglich, da die Karstadt A.-G. ja erst im Jahre 1920 gegründet wurde.

Die Goldmarkeröffnungs-Bilanz der Rudolph Karstadt A.-G. hat sehr viele Angriffe erfahren, die sich besonders gegen den verhältnismäßig sehr hohen Reservefonds richteten; betrug dieser doch rund ein Drittel des zusammengelegten Grundkapitals. In der außerordentlichen Generalversammlung wurde von verschiedenen Seiten die Höhe dieses Reservefonds als die eines „versteckten Zusatz-Kapitals" scharf kritisiert; als Gegenposten für das Gebäudekonto, welches in der Bilanz mit nur 6 500 000 Mark eingesetzt war, hätte kein Reservefond gebildet werden sollen. Durch entsprechende Heraufsetzung des Aktienkapitals wäre dann eine Zusammenlegung von 20:1 statt 25:1 möglich gewesen. Diesen Angriffen wurde von der Verwaltung erwidert, daß der Reservefond vor allen Dingen auch im Interesse der Aktionäre gebildet sei. Eine andere Zusammenlegung hätte zudem aus technischen Gründen nicht geschehen können, auch könnte die Verwaltung eine solche nicht verantworten; denn sie habe nicht das Interesse der Börse, sondern dasjenige der Klein-Aktionäre und des Gedeihens der ganzen Unternehmung ins Auge zu fassen. So wurde die beantragte Zusammenlegung von 25:1 und die Herabsetzung des Kapitals von 650 000 000 auf 26 000 000 genehmigt.

Zugleich mit dieser Umstellungsaktion wurde unter Führung der drei großen beteiligten Bankengruppen die Zulassung zur Notiz und zum Handel der Karstadt-Aktien im amtlichen Verkehr an den hauptsächlichsten Börsenplätzen erreicht; denn bislang waren sie nur im Freiverkehr gehandelt worden. Nach dem heutigen Stande sind laut einer Bekanntmachung im Reichsgesetzblatt vom Juni 1926 Börsentermin-Geschäfte der Karstadt-Aktien zulässig.

Mit der Feststellung der dem Unternehmen verbliebenen Goldmarksubstanz und gegebenen Falles der Umdisposition der verbliebenen Goldmarksubstanz für die zukünftigen Betätigungszwecke war es in den meisten Fällen allein nicht getan; dem Unternehmen mußten auch neue Kapitalien zugeführt werden.

Angesichts der außerordentlichen Kapitalsschwächung Deutschlands war an eine ausreichende Kapitalsbeschaffung aus den Kreisen des deutschen Spar- und Kapitalistenpublikums nicht zu denken. Die Kapitalheranziehung mußte sich daher in beträchtlichem, ja man kann wohl sagen, in entscheidendem Maße auf die ausländischen Kapitalmärkte stützen. Diese Heranziehung ausländischen Kapitals bringt aber auch in technischer Beziehung eine Anpassung an die Gepflogenheit der ausländischen Kapitalmärkte mit sich, oder anders ausgedrückt, die bisherigen Formen der Finanzierung nach der technischen Seite hin, wie man sie in Deutschland zur Anwendung gebracht hatte, reichte nicht mehr aus, um eine Befriedigung des gewaltigen Kapitalbedarfes zu gewähren.

2. Durch Vorzugs-Aktien mit Zinsen und Halbjahrsdividenden.

Als solche Finanzierungsformen für die deutschen Unternehmungen mit Hilfe ausländischen Kapitals kommen folgende Hauptgruppen in Frage:

1. Vorzugsaktien mit Zinsen oder Halbjahrsdividenden.
2. Convertible Bonds.
3. Unter-Pari-Emissionen.

Im folgenden sei kurz auf diese Formen eingegangen und die Stellung des Karstadt-Konzernes zu diesen Problemen gezeigt.

Die Vorzugsaktien mit Zinsen oder Halbjahrsdividenden sollten dem Wesen nach Stammaktien sein, deren Vorzugsrechte in der Gewährung einer bestimmten Verzinsung bezw. Dividende bestehen, die in jedem Falle ohne Rücksicht auf den erzielten Gewinn pünktlich gezahlt wird[1]. Ihr weiterer Vorzug soll die Ausschüttung von Halbjahrsdividenden sein. Dieser Aktientyp, der im französischen Recht zugelassen ist und sich auch in Frankreich großer Beliebtheit erfreuen soll, wurde auch für deutsche Verhältnisse gefordert. Die Aktien mit fester Verzinsung oder mit Halbjahrsdividende sind für die Geldgeber weniger Aktien als Obligationspapiere. Die Geldgeber sind bereit, ein gewisses Risiko der Unternehmung, wie es ja in der Uebernahme der Aktien zum Ausdruck kommt, zu übernehmen, aber sie wollen als Kleinkapitalisten, die auf Ertrag angewiesen sind, mit einem festen Einkommen aus ihrer Kapitalsanlage rechnen. Dieser Typ ist mit dem deutschen Aktienrecht nicht vereinbar; das Versprechen einer festen, zinsähnlichen Dividende ist daher unmöglich, weil die Dividende nach deutschem Recht nur aus dem erzielten, also vorher unübersehbaren Jahresgewinn ausgeschüttet werden darf.

Etwas anders verhält es sich mit der Gewährung von Halbjahrsdividenden; hier sind Konzessionen möglich, und es sei bemerkt, daß es sich bei dieser Durchführung vielleicht um eine Neuerung handelt, daß nämlich die Ausschüttung von Halbjahrsdividenden schon jetzt in bestimmter Höhe möglich sei, in der Weise, daß regelmäßig am Schlusse des Geschäftsjahres eine entsprechende Reserve für die Halbjahrsdividendenzahlung im folgenden Geschäftsjahr gebildet wird. Ob dieser Typ nun einen ganz besonderen Anreiz für den Kapitalmarkt bilden würde, war der Leitung des Karstadt-Konzerns in richtiger Würdigung der oben angegebenen Schwierigkeiten wohl zweifelhaft, da der wesentliche Unterschied zu der bislang üblichen Art und Weise nur in der zweimaligen Ausschüttung liegt, während die Hauptsache, nämlich die Höhe der Dividenden, gänzlich unberücksichtigt bleibt.

3. Durch convertible Bons.

In der Presse und der sonstigen Literatur wurde wiederholt darauf hingewiesen, daß die Neigung bei dem Karstadt-Konzern bestände, durch sogenannte „convertible Bonds" ihren Kapitalmangel abzustellen. Diese „convertible Bonds" stellen einen Aktientyp dar, der dem amerikanischen Aktienrecht entlehnt ist[2]; teilweise hat man ihn schon mit gutem Erfolg in Deutschland eingeführt. Es wird bei diesen Bonds

[1] Nach Mannheimer, a. a. O. S. 258.
[2] " " " " " " 259.

Die Goldmarkeröffnungs-Bilanz der Rudolph Karstadt A.-G. hat sehr viele Angriffe erfahren, die sich besonders gegen den verhältnismäßig sehr hohen Reservefonds richteten; betrug dieser doch rund ein Drittel des zusammengelegten Grundkapitals. In der außerordentlichen Generalversammlung wurde von verschiedenen Seiten die Höhe dieses Reservefonds als die eines „versteckten Zusatz-Kapitals" scharf kritisiert; als Gegenposten für das Gebäudekonto, welches in der Bilanz mit nur 6 500 000 Mark eingesetzt war, hätte kein Reservefond gebildet werden sollen. Durch entsprechende Heraufsetzung des Aktienkapitals wäre dann eine Zusammenlegung von 20:1 statt 25:1 möglich gewesen. Diesen Angriffen wurde von der Verwaltung erwidert, daß der Reservefond vor allen Dingen auch im Interesse der Aktionäre gebildet sei. Eine andere Zusammenlegung hätte zudem aus technischen Gründen nicht geschehen können, auch könnte die Verwaltung eine solche nicht verantworten; denn sie habe nicht das Interesse der Börse, sondern dasjenige der Klein-Aktionäre und des Gedeihens der ganzen Unternehmung ins Auge zu fassen. So wurde die beantragte Zusammenlegung von 25:1 und die Herabsetzung des Kapitals von 650 000 00? auf 26 000 000 genehmigt.

Zugleich mit dieser Umstellungsaktion wurde unter Führung der drei großen beteiligten Bankengruppen die Zulassung zur Notiz und zum Handel der Karstadt-Aktien im amtlichen Verkehr an den hauptsächlichsten Börsenplätzen erreicht; denn bislang waren sie nur im Freiverkehr gehandelt worden. Nach dem heutigen Stande sind laut einer Bekanntmachung im Reichsgesetzblatt vom Juni 1926 Börsentermin-Geschäfte der Karstadt-Aktien zulässig.

Mit der Feststellung der dem Unternehmen verbliebenen Goldmarksubstanz und gegebenen Falles der Umdisposition der verbliebenen Goldmarksubstanz für die zukünftigen Betätigungszwecke war es in den meisten Fällen allein nicht getan; dem Unternehmen mußten auch neue Kapitalien zugeführt werden.

Angesichts der außerordentlichen Kapitalsschwächung Deutschlands war an eine ausreichende Kapitalsbeschaffung aus den Kreisen des deutschen Spar- und Kapitalistenpublikums nicht zu denken. Die Kapitalheranziehung mußte sich daher in beträchtlichem, ja man kann wohl sagen, in entscheidendem Maße auf die ausländischen Kapitalmärkte stützen. Diese Heranziehung ausländischen Kapitals bringt aber auch in technischer Beziehung eine Anpassung an die Gepflogenheit der ausländischen Kapitalmärkte mit sich, oder anders ausgedrückt, die bisherigen Formen der Finanzierung nach der technischen Seite hin, wie man sie in Deutschland zur Anwendung gebracht hatte, reichte nicht mehr aus, um eine Befriedigung des gewaltigen Kapitalbedarfes zu gewähren.

2. Durch Vorzugs-Aktien mit Zinsen und Halbjahrsdividenden.

Als solche Finanzierungsformen für die deutschen Unternehmungen mit Hilfe ausländischen Kapitals kommen folgende Hauptgruppen in Frage:

1. Vorzugsaktien mit Zinsen oder Halbjahrsdividenden.
2. Convertible Bonds.
3. Unter-Pari-Emissionen.

Im folgenden sei kurz auf diese Formen eingegangen und die Stellung des Karstadt-Konzernes zu diesen Problemen gezeigt.

Die Vorzugsaktien mit Zinsen oder Halbjahrsdividenden sollten dem Wesen nach Stammaktien sein, deren Vorzugsrechte in der Gewährung einer bestimmten Verzinsung bezw. Dividende bestehen, die in jedem Falle ohne Rücksicht auf den erzielten Gewinn pünktlich gezahlt wird[1]. Ihr weiterer Vorzug soll die Ausschüttung von Halbjahrsdividenden sein. Dieser Aktientyp, der im französischen Recht zugelassen ist und sich auch in Frankreich großer Beliebtheit erfreuen soll, wurde auch für deutsche Verhältnisse gefordert. Die Aktien mit fester Verzinsung oder mit Halbjahrsdividende sind für die Geldgeber weniger Aktien als Obligationspapiere. Die Geldgeber sind bereit, ein gewisses Risiko der Unternehmung, wie es ja in der Uebernahme der Aktien zum Ausdruck kommt, zu übernehmen, aber sie wollen als Kleinkapitalisten, die auf Ertrag angewiesen sind, mit einem festen Einkommen aus ihrer Kapitalsanlage rechnen. Dieser Typ ist mit dem deutschen Aktienrecht nicht vereinbar; das Versprechen einer festen, zinsähnlichen Dividende ist daher unmöglich, weil die Dividende nach deutschem Recht nur aus dem erzielten, also vorher unübersehbaren Jahresgewinn ausgeschüttet werden darf.

Etwas anders verhält es sich mit der Gewährung von Halbjahrsdividenden; hier sind Konzessionen möglich, und es sei bemerkt, daß es sich bei dieser Durchführung vielleicht um eine Neuerung handelt, daß nämlich die Ausschüttung von Halbjahrsdividenden schon jetzt in bestimmter Höhe möglich sei, in der Weise, daß regelmäßig am Schlusse des Geschäftsjahres eine entsprechende Reserve für die Halbjahrsdividendenzahlung im folgenden Geschäftsjahr gebildet wird. Ob dieser Typ nun einen ganz besonderen Anreiz für den Kapitalmarkt bilden würde, war der Leitung des Karstadt-Konzerns in richtiger Würdigung der oben angegebenen Schwierigkeiten wohl zweifelhaft, da der wesentliche Unterschied zu der bislang üblichen Art und Weise nur in der zweimaligen Ausschüttung liegt, während die Hauptsache, nämlich die Höhe der Dividenden, gänzlich unberücksichtigt bleibt.

3. Durch convertible Bons.

In der Presse und der sonstigen Literatur wurde wiederholt darauf hingewiesen, daß die Neigung bei dem Karstadt-Konzern bestände, durch sogenannte „convertible Bonds" ihren Kapitalmangel abzustellen. Diese „convertible Bonds" stellen einen Aktientyp dar, der dem amerikanischen Aktienrecht entlehnt ist[2]; teilweise hat man ihn schon mit gutem Erfolg in Deutschland eingeführt. Es wird bei diesen Bonds

[1] Nach Mannheimer, a. a. O. S. 258.
[2] „ „ „ „ „ 259.

zunächst eine Obligationsschuld aufgenommen mit der Verpflichtung für die Unternehmung, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes die Obligationen in Aktien umzuwandeln, wenn es der Obligationsinhaber ausdrücklich wünscht, sonst bleiben sie in der Form der Obligation weiter bestehen. Die ausgegebenen Obligationen sind, wie auch sonst üblich, zu einem vereinbarten Kurse auszulosen oder durch Rückkauf zu tilgen. Die Begebung erfolgt in der gewöhnlichen Weise; unter Umständen kann sie unter pari geschehen, und liegt dann hierin eine Umgehung der im deutschen Aktienrecht verbotenen Ausgaben der Aktien unter pari. Das Verbot, Ausgaben unter pari vorzunehmen, findet seine Begründung in dem prinzipiellen Standpunkt des deutschen Aktienrechtes: das Aktienkapital soll ein Garantiefonds für Aktionäre und Gläubiger sein und muß deshalb voll eingezahlt sein. Dieser Gedanke der Finanzierung ihres Unternehmens schien der Karstadt A.-G. sehr sympathisch zu sein; man sah in ihm ein zweckmäßiges Mittel, und so entschloß man sich zu einem entscheidenden Schritt. Im Oktober 1926 hat die Gesellschaft im Einverständnis mit der zuständigen Reichsfinanzbehörde eine über 3 000 000 Dollar lautende hypothekarisch sichergestellte Anleihe von siebenprozentigen auf den Inhaber lautenden Teilschuldverschreibungen ausgegeben, die in den Vereinigten Staaten mit einer Laufzeit von fünf Jahren plaziert ist. Die Gesellschaft hat für die Anleihe einen Kurs von 88 Prozent erhalten, was einer Effektivverzinsung von 7,95 Proz. gleichkommt. Um das Zustandekommen dieser Anleihe zu ermöglichen, ist der amerikanischen Bankgruppe eine Option auf 4 500 000 Mark Aktien zum Kurse von 130 Prozent eingeräumt worden, die an der Berliner Börse lieferbar sind und von der Verwaltungsgruppe des Konzerns zur Verfügung gestellt werden sollen. Diese Option muß jedoch innerhalb von fünf Jahren, d. h. während der Laufzeit der Anleihe, ausgeübt werden.

Diese Obligationen mit dem Charakter von convertible Bonds werden jährlich mit acht Prozent des Nominalbetrages in der Weise getilgt, daß der dafür in Frage kommende Betrag von 240 000 Dollar in zwei Jahresraten, beginnend 3 Monate nach Begebung der Obligationsanleihe, dem amerikanischen Emissionshause zum freihändigen Rückkauf an den amerikanischen Börsen zur Verfügung gestellt wird. Die Gesellschaft hat sich jedoch die Verpflichtung vorbehalten, keinen höheren Rückkaufskurs als den Parikurs aufzuwenden; weiter hat sie das Recht, die Obligationsanleihe während der Dauer der Laufzeit jederzeit abzulösen, und zwar bis einschließlich 1. Oktober 1927 zum Kurse von 103 Prozent, bis zum 1. Oktober 1928 zu 102 Prozent, bis zum 1. Oktober 1929 zu 101 Prozent, und von diesem Zeitpunkt an bis zum Fälligkeitstage zum Kurse von 100,5 Prozent, während am Fälligkeitstage selbst zu pari zurückgezahlt werden muß. Die hypothekarische Sicherstellung, worauf das Ausland besonderen Wert legte, erfolgte an erster Stelle auf einem Hamburger und sieben Preußischen Gebäudekomplexen des Karstadt-Konzerns.

4. Späterer Kapitalbedarf und Uebersicht der Aktien und Obligationenverpflichtungen des Konzerns.

Doch schon vor Ausgabe dieser convertible Bonds war man innerhalb des Konzerns bemüht gewesen, sich Kapital zu beschaffen, und zwar ging man hier ganz eigentümlich vor. Trotz der Verknappung am Kapitalmarkte wurde in der Generalversammlung vom 10. August 1925 eine Erhöhung des Grundkapitals unter Ausschluß des gesetzlichen Bezugsrechtes der Aktionäre „zwecks Stärkung der Betriebsmittel" um 8 000 000 Mark beschlossen. Diese Kapitalserhöhung wurde am 6. November 1925 ins Handelsregister eingetragen, und die Ausgabe dieser neuen Aktien sollte nach Beschluß der Generalversammlung zum Kurse von 106,5 Prozent erfolgen; dabei wurde bestimmt, daß 25 Prozent zuzüglich des Agios vor Anmeldung zum Handelsregister, der Rest nach näherer Bestimmung des Aufsichtsrates einzuzahlen sei. In Durchführung dieser Beschlüsse sind sämtliche 8 000 000 Mark Aktien von einer aus Mitgliedern des Vorstandes und des Aufsichtsrates bestehenden Gruppe erworben worden; an dem allgemeinen Kapitalmarkte dürfte wohl auch damals die Unterbringung eines solchen Aktienpostens auf nicht unerhebliche Schwierigkeiten gestoßen sein. So wurden hiervon 4 000 000 Mark voll eingezahlt, während auf die restlichen 4 000 000 Mark 25% zuzüglich des Agios eingezahlt sind. Die neuen Aktien sollten an der Dividende ab 1. August 1925 nach Maßgabe der geleisteten Einzahlungen teilnehmen. Es ist hierbei leicht zu ersehen, daß diese Kapitalaktion auch im Zusammenhang mit der Ausgabe der convertible Bonds steht, da man hierdurch das Material für eine eventuelle spätere Option bereitstellen wollte.

Kurze Zeit nach der Ausgabe der convertible Bonds und der letzten Kapitalserhöhung des Jahres 1925 mußten dem Karstadt-Konzern wieder ganz erhebliche neue Kapitalien zugeführt werden, galt es doch, in diesem Falle der großen Firma Emden-Söhne einen entsprechenden Gegenwert für die eingebrachten Gegenstände bei der Fusion sicherzustellen. Und wieder beschritt man am Ende des Jahres 1926 wohl als den einfachsten Weg den der Kapitalserhöhung; so erhöhte in Durchführung dier Transaktion die Rudolph Karstadt A.-G. ihr Aktienkapital von 34 000 000 Mark um 17 000 000 Mark ab 1. Februar 1927 dividendenberechtigter junger Aktien auf 51 000 000 Mark. Ein Konsortium unter Führung der Herren M. M. Warburg & Co. und des Barmer Bankvereins, Düsseldorf, dem außerdem angehören die Commerz und Privatbank A.-G., Hamburg, Darmstädter und Nationalbank, Hamburg; Delbrück, Schickler & Co., Berlin, Siegfried Falk, Düsseldorf, Simon Hirschland, Essen-Hamburg, A. Levy, Köln, Münchmeyer & Co., Hamburg, übernimmt die jungen Aktien, um sie den alten Aktionären im Verhältnis 2:1 anzubieten.

Fast zu der gleichen Zeit und vielleicht durch das Vorgehen des Karstadt-Konzerns beeinflußt, machte auch der Tietz-Konzern einen gewaltigen Fortschritt in seiner Machtsphäre; er hatte es besonders auf Berlin abgesehen, und so kam unter besonderer Mitwirkung der

Diskontogesellschaft zwischen den Firmen Tietz und A. Jandorf & Co. ein Vertrag zustande, nach welchem sämtliche Warenhausunternehmungen der Firma A. Jandorf & Co. und die Anteile des „K. d. W."(Kaufhaus des Westens) auf die Firma Tietz übergehen sollten. Auch hierzu war ein großer Kapitalaufwand erforderlich, doch kam es hier nicht zu einer Kapitalserhöhung, sondern die Firma Tietz soll aus eigenen Mitteln mit Unterstützung holländischer Banken diese Transaktion bewerkstelligt haben.

Eine Zusammenstellung der Aktien- und Obligationsverpflichtungen der Rudolph Karstadt A.-G. zeigt folgendes Bild:

Mark 26 000 000	Goldmark-Umstellungs-Aktienkapital.
Mark 8 000 000	Aktienemission vom August 1925: 4 000 000 Mark voll eingezahlt; 4 000 000 Mark ein Viertel eingezahlt.
Mark 12 600 000	(= 3 000 000 Dollar) in den Vereinigten Staaten von Amerika aufgelegte Anleihe.
Mark 17 000 000	Aktien-Emission vom Herbst 1926.
Mark 63 600 000	

Eine besondere Frage für die Kapitalaufnahme bestand bei jedem Unternehmen in dem Problem, ob sie das fehlende Kapital auf dem Wege der Aufnahme von Fremd- und Eigenkapital bewirken sollte. Die Finanzierung mit Fremdkapital, insbesondere also in Form von Obligations- und Hypothekenschulden, erscheint zunächst als das Empfehlenswerteste, weil man damit einer eventuell drohenden Gefahr der Ueberfremdung des Betriebes und der Entrechtung der deutschen Unternehmer vorzubeugen glaubt.

Gegen die Ueberfremdungsgefahr ist zu sagen, daß sie in der Inflation ihren Anlaß in der Entwertung der Mark hatte, die es dem Auslande überaus vorteilhaft machte, deutschen Aktienbesitz zu erwerben; nach erfolgter Stabilisierung ist die aus der Geldentwertung resultierende und ungewöhnlich große Chance zu Gewinnen geschwunden. Kapitalbeteiligungen auf dem Wege des Aktienerwerbes sind heute nur mit entsprechendem Barmittelaufwand möglich. Einer gewissen Ueberfremdung würden sich die deutschen Aktiengesellschaften auch heute kaum entziehen können, wenn sie sich nicht die Aktienmajorität zu wahren wissen, da der Ausländer an der Börse jeden Tag Aktien aufkaufen kann; so ist beispielsweise im Anfang des Jahres 1925 ein Aktienposten der Karstadt A.-G. von 70 000 Mark nach Amerika gewandert. Auch die convertible Bonds sind in den Vereinigten Staaten placiert, doch wird auch bei einer vollen Option der Bonds hierdurch keine Ueberfremdung zu befürchten sein.

Schluß.

Die Stellung des Karstadt-Konzerns im Rahmen der übrigen deutschen Warenhausunternehmungen und Entwicklungs-Tendenzen.

Wenn nun in den voraufgegangenen Kapiteln der Karstadt-Konzern nach allen Richtungen hin einer genauen Betrachtung unterzogen ist, so dürfte es jetzt nicht mehr schwer fallen, das Gesamtbild in seiner Farbenfülle auf den Betrachter wirken zu lassen. Es drängt sich aber unwillkürlich die Frage auf, wie steht der Karstadt-Konzern im Rahmen der übrigen deutschen Warenhausunternehmungen? Es ist nicht leicht, wegen der geringen Informationsmöglichkeit der anderen deutschen Warenhäuser eine Parallele zu ziehen, da nur wenige mit ihren Ziffern an die Oeffentlichkeit treten; nur der Tietz-Konzern gibt wegen seiner Form als Aktien-Gesellschaft einige Aufschlüsse. Eine Rentabilitätstabelle der deutschen Warenhaus-Aktiengesellschaften mag diesem Vergleich des Karstadt-Konzerns mit den anderen Warenhäusern dienen. (s. Tabelle[1] nächste Seite).

Eines besonderen Interesses erfreut sich ein Vergleich der beiden größten deutschen Warenhäuser, des Karstadt- und des Tietz-Konzerns. Die Frage liegt sehr nahe, ob die jetzt noch verbliebenen Großkonzerne der Warenhausbranche ihre Selbständigkeit wahren werden und eventuell in Konkurrenz sich gegeneinander durchsetzen? Die Entwicklung der letzten Jahre läßt es wohl kaum möglich erscheinen, daß man den Konkurrenzkampf bis auf seine letzten Konsequenzen durchführen wird, dazu dürften sich die rivalisierenden Konzerne nicht herbeilassen, sondern es liegt wohl mehr eine Tendenz zur friedlichen Ausgleichung vor, die man, wenn auch nur ganz geringfügig, daraus ersehen kann, daß diese beiden großen Konzerne sich beispielsweise in manchen Fällen ihre Großeinkaufszentralen zur Verfügung stellen. Aber es läßt sich natürlich nichts bestimmtes hierüber sagen, und es bleibt abzuwarten, ob es zwischen ihnen zu konkurrenzregulierenden Abmachungen und Abgrenzungen der Interessensphären kommen wird, vielleicht bildet sich sogar eine Interessengemeinschaft heraus. Diese Frage muß noch offen gelassen werden und die Entwicklung ist abzuwarten, da die Gegenwart noch mitten in der Zeit der Einzelexpansionen der beiden Konzerne steht. Der Karstadt-Konzern hatte durch seinen Zuwachs der Firma Emden-Söhne und seinen Vorstoß nach Berlin die Führung übernommen, der Tietz-Konzern ist ihm unmittelbar darauf gefolgt durch

[1] Wernicke a. a. O. S. 96

seine Berliner Erwerbungen, und wenn er es auch erst auf 19 eigene Warenhäuser gebracht hat, während man bei Karstadt bereits 43 dieser Art zählte, so ist bei dem Gesamtvolumen der Konzerne in horizontaler Richtung sehr schwer eine Entscheidung darüber zu treffen, wer der größere ist, da sie sich hier ungefähr als gleiche Partner gegenüberstehen, während in vertikaler Richtung der Karstadt-Konzern zweifellos tonangebend und führend ist.

Bei all diesen Bewegungen ist der Karstadt-Konzern stets mit großer Initiative und anerkennenswertem Wagemut voran! So ist er auch jetzt wieder mit einem großen Projekt an die Oeffentlichkeit getreten. Es wird beabsichtigt, auf dem schon angekauften Grund und Boden in Berlin am Hermannsplatz ein Warenhausgebäude aufzuführen, das alle bisherigen Bauten dieser Art in Deutschland in den Schatten stellen soll. Die Hauptbedeutung liegt hier in dem Charakter des „Peripherie-Warenhauses", welchen Gedanken der Karstadt-Konzern hierbei zum ersten Male in die Tat umsetzen will. Wie Berlin am besten demonstriert, hatte man die Warenhäuser mitten in der City zusammengedrängt; der Karstadt-Konzern will aber nun durch seinen geplanten Bau wieder an die Peripherie Berlins, wo der Grund und

	Umsatz	Inv. u. Immob.	Waren	Unkosten	Aktiva	Reingewinn
	in Millionen Mark					
1. R. Karstadt A.-G., Hamburg						
per 31. 1. 25 . . .	146	11,3	48	32,3	76,3	4
„ 31. 1. 26 . . .	170	17,8	51	40	106	4,2
„ 31. 1. 27 . . .	180	35,7	56	44,6	137,2	4,8
2. L. Tietz A.-G., Köln						
per 31. 12. 12 . . .	50	20,3	14,8	12,6	39	2,015
„ 31. 12. 24 . . .	100	20	20,15	26,1	53,3	2,039
3. A. Wertheim, Berlin per 1911 . .	60	20	—	—	—	2
4. L. Lindemann A.-G., Berlin per 31. 12. 24 . . .	20	2,6	6,48	6,66	9,8	0,119
5. H. Wronker A.-G., Frankfurt a. M. per 31. 12. 24 . . .	10	0,15	3,53	3,51	3,83	0,104
6. W. Jakobsen A.-G., Kiel per 31. 7. 25 . . .	7	3,6	2,83	1,85	6,47	0,290
7. Gebrüder Alsberg A.-G., Köln per 31. 12. 24 . .	6	2,99	2,01	2,20	5,43	0,023
8. Gebr. Landauer A.-G., Stuttgart per 30. 9. 24 . . .	9	2,2	3,05	2,32	5,89	0,907

Boden und ihre Steuern nicht so groß wie im Zentrum sind, auch will man dem kaufenden Publikum nicht immer die weiten und kostspieligen Wege zur City zumuten. Es liegt in diesem Bau an der Peripherie zwar ein großes Risiko, aber dennoch erwartet die Leitung des Karstadt-Konzerns von diesem Projekte gute Erfolge; rechnet man doch nach Vollendung des Baues auf einen Umsatz von 80 000 000 Mark im Jahre. Einige Angaben mögen die Größe des Projektes beleuchten: Das Grundstück mißt an der Hauptfront zum Hermannsplatz ca 145 Meter und an den beiden Seitenfronten je 55 Meter. Nicht weniger als 60 Schaufenster werden diese drei Fronten ausweisen. Sprechen schon diese Zahlen für die Großzügigkeit des Unternehmens, so wird sie weiter unterstrichen durch die vorgesehene Anlage von 24 Aufzügen, von denen eine Anzahl nur in einzelnen Stockwerken, dem 2., 4. und 6. halten soll, durch die Rolltreppen, die zu einem Dachgarten führen sollen, der etwa 2 000 Gästen Platz bieten und zum Teil auch als Wintergarten ausgebaut wird. Von den Untergrundbahnen sollen unmittelbar zwei Aufgänge in das Warenhaus selbst führen. Von internen Angelegenheiten interessiert, daß man mit einem Personal von etwa 5 000 Köpfen rechnet.

So liegt dem Karstadt-Konzern noch ein weites Feld der Betätigung offen und die Vermutung spricht dafür, daß der rastlos vorwärts strebende Geist seiner Unternehmer immer weiter seine Machtsphäre zu erweitern trachtet und daß zugleich mit dem Wachsen des Karstadt-Konzerns das Warenhausproblem eine immer größere Bedeutung gewinnen wird und sich das Warenhaus zu einem immer bedeutenderen Faktor im deutschen Wirtschaftsleben entwickelt, als es bisher schon darzustellen vermag. Die Geschichte des deutschen Warenhausgewerbes aber wird immer aufs engste verknüpft sein mit dem

„Karstadt-Konzern".

Anhang 1.

Uebersicht über die Waren- und Kaufhäuser des Karstadt-Konzernes nach dem Stande vom Anfang des Jahres 1927.[1]

*1. Aachen: Kaufhaus Hammonia G. m. b. H.
*2. Aachen: Gebrüder Kaufmann G. m. b. H.
3. Ahlen: Theodor Althoff.
4. Altona.
5. Anklam.
*6. Bochum: Wächter und Co. G. m. b. H.
**7. Borghorst.
**8. Bottrop.
9. Braunschweig.
*10. Braunschweig: Wächter und Co. G. m. b. H.
*11. Bremen: Eichholz und Co. G. m. b. H.
12. Bremen.
13. Buer: Theodor Althoff.
*14. Burg: Otto Albert G. m. b. H.
15. Burg bei Magdeburg.
**16. Coesfeld.
*17. Cuxhafen: B. J. Brady G. m. b. H.
18. Dömitz.
**19. Dortmund.
*20. Dresden A: Kaufhaus Borinski G. m. b. H.
*21. Dresden L: L. Hoffmann G. m. b. H.
*22. Dombühl: Emil Löser und Co. G. m. b. H.
**23. Duisburg.
24. Duisburg: Kaufhaus Löwe.
**25. Emsstedten.
**26. Essen.
27. Eutin.
28. Friedland.
*29. Fulda: Wilhelm Stöhr G. m. b. H.
**30. Gladbeck.
*31. Göttingen: Julius W. Gans, G. m. b. H.
32. Greifswald.
33. Güstrow.

[1] Anm: Die mit * gekennzeichneten Geschäfte sind von der Firma Emden-Söhne übernommen, die mit ** gekennzeichneten Geschäfte firmieren: Theodor Althoff, Inh. R. Karstadt A.-G, alle andern R. Karstadt A.-G.

*34. Halle: Leopold Nußbaum G. m. b. H.
*35. Hamburg: Kaufhaus Nissen G. m. b. H.
*36. Hamburg-Eimsbüttel: Kaufhaus Poetsch G. m. b. H.
37. Hamburg-Mönkebergstraße.
38. Hamburg-Barmbeck.
39. Hamburg-Eimsbüttel.
40. Hamburg-Billhorner Röhrendamm.
41. Hamburg Hohelustchaussee.
*42. Hamburg Hohelust: Kaufhaus Hammonia G. m. b. H.
*43. Hanau: J. Hermann G. m. b. H.
44. Hannover.
*45. Harburg: W. Neumüller und Co. G. m. b. H.
46. Husum.
47. Itzehoe.
*48. Itzehoe: Hamburger Engros-Lager G. m. b. H.
49. Itzehoe: J. Sternberg.
50. Kiel.
*51. Kiel: G. Meyn und Co. G. m. b. H.
52. Kiel-Holstentor: (Spezialgeschäft für Herrenartikel.)
*53. Kitzingen: Emil Löser und Co. G. m. b. H.
*54. Krefeld: L. Frankfurt Ww., G. m. b. H.
**55. Leipzig.
56. Lennep.
57. Lennep (Dörrenberg).
58. Lippstadt: Georg Brinkmann.
59. Ludwigslust.
*60. Lübeck: Heick und Schmaltz, G. m. b. H.
*61. Lübeck-Holstenhaus, G. m. b. H.
62. Lübeck.
*63. Lüneburg: Bernhard Meyer u. Co. G. m. b. H.
64. Magdeburg.
*65. Magdeburg: Raphael Wittkowski, G. m. b. H.
*66. Mannheim: M. Hirschland u. Co.
67. Mölln.
*68. Mülheim (Ruhr): Kaufhaus Hammonia G. m. b. H.
69. Mülheim (Styrum): Heinrich Becker.
*70. München: Kaufhaus Oberpollinger, G. m. b. H.
71. Münster.
72. Neubrandenburg.
73. Neumünster.
*74. Neumünster: Hamburger Engros-Lager, G. m. b. H.
**75. Recklinghausen.
**76. Remscheid.
**77. Rheine.
*78. Ruhrort: Gerson u. Co. G. m. b. H.
79. Schwerin i. M.
80. Stavenhagen.
81. Stettin.

82. Thale.
*83. Trier: S. Löwenstein u. Co. G. m. b. H.
*84. Uelzen: Bernhard Meyer u. Co. G. m. b. H.
85. Wandsbeck bei Hamburg.
*86. Wandsbeck: Kaufhaus Petersen G. m. b. H.
87. Waren i. M.
*88. Weiden: Kaufhaus Max Krell, G. m. b. H.
*89. Wertheim: Emil Löser, G. m. b. H.
90. Wilhelmshafen.
*91. Winsen a. Luhe: Bernhard Meyer u. Co. G. m. b. H.
92. Wismar.
*93. Wittenburg: F. Wuwoldt, G. m. b. H.
94. Witten an der Ruhr.
*95. Würzburg: Emil Löser u. Co. G. m. b. H.
*96. Zehdenick: L. Hirschfeld u. Söhne, G. m. b. H.

Anhang 2

Eigene Fabrikationshäuser besitzt die Firma Rudolph Karstadt Aktiengesellschaft in:

1. Auerbach i. V.: Gardinenfabrik vorm. Fränkel & Hering.
2. Barmen: Band-, Litzen-, Spitzen- und Schnürriemenfabrik.
3. Berlin: Chausseestr. 102: Fabrikation von Knabenkonfektion.
4. Berlin, Gormannstr. 22: Wäsche- und Schürzenfabrikation.
5. Berlin, Kronenstr. 28: Konfektion von Kinderkleidern u. Modewaren.
6. Bocholt: Baumwollspinnerei u. Weberei vorm. S. A. Weyl & Sohn.
7. Bocholt: Buntweberei vorm. Gebr. Braunschweiger.
8. Braunschweig: Gemüse- und Konservenfabrik.
9. Cassel-Bettenhausen: vorm. Friedr. Engelhardt, Blaudruckfabrik und Leinenfärberei.
10. Chemnitz: Strumpfwarenfabrik.
11. Döbeln in Sachsen: Blech- und Lackierwarenfabrik.
12. Stettin, Paradeplatz 38, IV.: Herren- u. Knabenkleiderfabrik.

ferner unter der Firma Stickereiwerke Wollmatingen G. m. b. H. in Wollmatingen bei Konstanz, Fabrikation und Verbrieb von Stickereien.

unter der Firma Papierwarenfabrik Walter Kleestadt in Hamburg, Steinstraße 10: Fabrikation von Papierwaren aller Art, Hut- und Wäschebeutel, Etiketten und Drucksachen, Papiergroßhandel.

Anhang 3.

Beteiligungen der R. Karstadt A.-G.

1. „Patria" Versicherungsgesellschaft für Handel und Industrie, Köln. gegründet 14. Juli 1921, Kapital 1 000 000 Mark. Zweck: Betrieb folgender Versicherungszweige: Feuerversicherung aller Art, Einbruch- und Beraubungsversicherung, Versicherung gegen Wasserleitungsschäden und Transporte aller Art, Fahrzeuge- und Glasversicherung. Beteiligung: 11,25 Prozent.
2. Gebrüder Hartroch Aktiengesellschaft, Düsseldorf. Gegründet 8. September 1921, Kapital: 1 200 000 Mark, Zweck: Betrieb von Warenhäusern. Beteiligung: 51 Prozent.
3. Vogtländische Congreß- und Madras-Weberei A.-G. Oelsnitz i. V. Gegründet: 7. Oktober 1921. Kapital: 1 000 000 Mk. Zweck: Herstellung von Madras- und Congreßstoffen, Handel damit und ähnlichen Webereierzeugnissen, Erwerb von Unternehmungen, deren Gegenstand zum Zwecke der Gesellschaft in Beziehung steht und Beteiligung an ähnlichen Unternehmungen. Beteiligung: 47,71%
4. Chemische Fabriken Victri-Krewel Aktiengesellschaft in Altona/Elbe gegr. 1921. Kapital 1,6 Mill. Mk. Zweck: Betrieb einer modernen Seifen- und Parfumeriefabrik in der früheren Teutonia-Brauerei Altona. Beteiligung: ca 50 Prozent.
5. Heymann & Felsenburg, Pelzwaren-A.-G., Berlin. Gegründet: 22. Dezember 1921. Kapital: 400 000 Mark. Zweck: Herstellung und Vertrieb von Pelz- und Rauchwaren. Beteiligung: 25 Prozent.
6. Frankfurter Strohhut A.-G., Frankfurt a. M. Gegründet: 13. März 1922. Kapital: 200 000 Mark. Zweck: Herstellung von Herrenstrohhüten. Beteiligung: 25 Prozent.
7. Schuhfabrik Rheinland A.-G., Barmen. Gegründet: 9. Februar 1922. Kapital: 300 000 Mark. Zweck: Herstellung von Schuhwaren aller Art, besonders von Damen-Halbschuhen und Kinderschuhen. Beteiligung: 50 Prozent.
8. Bache-Eichwald-Werk A.-G., Leipzig-Paunsdorf. Gegr.: 27. August 1921. Kapital: 50 000 Mark. Zweck: Herstellung und Vertrieb von Koffern, Lederwaren und Sportartikeln und verwandter Erzeugnisse. Beteiligung: ca 100 Prozent.
9. Robert Pohl & Co. A.-G., Hamburg. Gegründet: 6. Mai 1922. Kapital: 20 000 Mark. Zweck: Herstellung von Gummi- und Sportkonfektion und Handel damit. Beteiligung: 24,35 Prozent.

10. William Herz und M. J. Meyer A.-G., Berlin. Gegründet: 1901. Kapital: 1 000 000 Mark. Zweck: Betrieb eines Konfektions-Geschäftes. Beteiligung: 100 Prozent.
11. Theodor Althoff Kommanditgesellschaft Ahlen i. W. Kapital: 145 472,22 Mk. Zweck: Betrieb eines Kaufhauses. Beteiligung 33⅓ Prozent.
12. Theodor Althoff Kommanditgesellschaft, Buer. Gegründet: 1912. Kapital: 45 000 Mark. Zweck: Betrieb von Waren- und Kaufhäusern. Beteiligung: 66⅔ Prozent.
13. Georg Brinckmann Kommanditgesellschaft, Lippstadt. Kapital: 69 636 Mark. Zweck: Betrieb eines Kaufhauses. Beteiligung: 64,63 Prozent, Gewinnbeteiligung 50 Prozent.
14. Lindemann und Suhling G. m. b. H., Bremen. Kapital: 120 000 Mark. Zweck: Betrieb eines Manufaktur- und Modewaren-Geschäftes. Beteiligung: 100 Prozent.
15. Franz Wittwer, Kommanditgesellschaft, Altheide Krs. Glatz. Kapital: 90 000 Mark. Zweck: Betrieb eines Kryſtallhüttenwerkes. Beteiligung: 16⅔ Prozent.
16. L. Hecht & Co., Ltd., London. Zweck: Exportgeschäft. Beteiligung 4 000 £.
17. Gebrüder Schreckenbach, Kommanditgesellschaft, Solingen bei Uslar. Kapital: 250 000 Mark. Zweck: Betrieb einer Appreturanstalt und Stückbleicherei. Beteiligung: 40 Prozent.
18. Märkische Wollgarnſpinnerei- und Weberei A.-G. Berlin. Kapital: 1 250 000 Mark. Zweck: Wollwarenſpinnerei und -Weberei. Beteiligung: 8,8 Prozent.
19. Süddeutsche Kokosweberei A.-G., Göppingen. Kapital: 24 450 Mark. Zweck: Herstellung von Kokosmatten, Kokosläufern und Kokosteppichen. Beteiligung: 35 Prozent.
20. Terrain und Baugesellschaft „Drei Rosen" G.m.b.H. Leipzig. Kapital: 50 000 Mark. Beteiligung: 100 Prozent.
21. Grundstücks-Gesellschaft „Goldner Hirsch" G.m.b.H. Leipzig. Kapital: 50 000 Mark. Beteiligung: 100 Prozent.

Anhang IV.

Bilanzen Karstadt A.-G. · Tietz A.-G.

Tietz A.-G.

	1913	Goldm.-Eröff. Bilanz 1. 1. 1294	1924	1925
Aktiva:				
Grundstücke und Gebäude	22 750 000	20 000 000	19 750 000	20 750 000
Inventar	3 250 000	1	250 000	1 650 000
Diverse	631 025			
Effektenbeteiligung	475 000	5 295 000	5 250 000	3 975 000
Hypotheken	2 909 606	—	—	—
Waren	14 233 369	9 047 364	20 155 973	26 293 976
Kasse und Guthaben	605 253	556 904	5 247 856	4 387 585
Debitoren	956 896	841 769	2 679 582	5 039 014
	45 811 149	35 741 039	53 333 411	62 095 575
Passiva:				
Aktienkapital	17 500 000	26 600 000	26 600 000	25 200 000
Reserve	2 950 000	3 000 000	3 000 000	3 250 000
Hypotheken	17 653 356	3 200 000	3 092 420	7 286 620
Kreditoren	5 625 961	2 441 039	18 101 582	23 743 883
Diverse	101 120	500 000	500 000	567 269
Gewinn	1 980 712	—	2 039 409	2 047 803
	45 811 149	35 741 039	53 333 411	62 095 575

Rudolph Karstadt A.-G., Hamburg

	Goldm.-Eröff. Bilanz 1. 2. 1924	1924	1925	1926
Aktiva:				
Grundstücke und Gebäude	7 179 884	10 202 347	13 637 643	28 305 645
Inventar	639 822	1 846 309	4 235 907	7 551 898
Waren	28 496 393	48 700 701	51 680 482	56 228 962
Kassen	583 149	626 662	405 831	625 449
Bank- und Postscheck	2 254 144	1 000 634	15 089 319	12 805 395
Effekten	926 318	3 448 238	1 829 451	2 329 818
Wechsel	22 518	22 613	41 349	483 136
Beteiligung	351 393	617 409	1 196 771	1 093 790
Debitoren	7 669 292	9 810 323	17 940 817	17 861 365
	48 122 914	76 275 239	106 057 571	137 285 659
Passiva:				
Aktienkapital	26 000 000	26 000 000	31 000 000	51 000 000
Reservefonds	9 691 870	9 691 870	10 211 870	14 461 871
Dollaranleihe	—	—	12 600 000	11 041 800
Obligationen	154 050	145 471	100 000	21 686
Hypotheken	878 982	1 685 846	3 686 422	20 161 768
Warenkredite	10 623 521	15 241 069	16 497 314	11 382 625
Ueberg.-Posten	774 490	1 025 598	196 565	6 230 867
Pensionsfonds	—	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Guthaben	—	1 818 960	1 355 229	1 932 612
Bankschulden	—	9 580 914	14 860 753	9 588 627
Akzepte	—	1 120 475	4 074 455	1 703 071
Sonstige Kredite	—	3 896 011	5 221 582	2 899 283
Reingewinn	—	4 069 082	4 253 378	4 861 449
	48 122 914	76 275 239	106 057 571	137 282 659

Gewinn- und Verlust-Rechnungen

Rudolph Karstadt A.-G. · Tietz A.-G.

Tietz

	1913	1924	1925
Unkosten	11 633 450,66	21 657 739,11	25 341 218,34
Abschreibungen	1 141 778,20	645 012,92	1 032 847,89
Steuern	–	3 799 008,23	4 264 724,53
Reingewinn	1 841 426,80	2 039 409 08	1 886 011,05
	14 616 655,66	28 141 169,34	32 524 801,81

Karstadt

	1924	1925	1926
Unkosten	31 609 938,78	39 965 527,57	44 634 506,41
Abschreibungen	682 357,73	1 404 446,04	1 689 099,82
Steuern	6 099 094,40	4 573 373,43	3 711 650,39
Zinsen und Provision	3 337 170,81	4 163 406,61	1 789 568,36
Reingewinn	4 069 082,25	4 253 378.21	4 861 449,28
	45 797 643,97	54 360 131,86	56 686 274,26

Date Due

NOV 2 1 1994

NJH04522

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0041442571

254.53 L97
Lutgens
Aufbau und Führung

END OF
TITLE